

Norges Handelshøyskole
Oslo, oktober 2009



Integrering ved oppkjøp

- Utfordringer ved å skape en felles verdikjede ved integrering -

Av
Mats Bjerkaas

Veileder: Professor Paul Gooderham

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil strategisk ledelse

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntar ansvar for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet

Sammendrag

Oppgavens utgangspunkt er problemstillingen; Hva er utfordringer ved å skape en felles verdikjede når man integrerer?

Med utgangspunkt i en bedrifts internasjonale verdikjede, er problemstillingen forsøkt besvart. Ved hjelp av STX Europe, og selskapets relativt tydelig sammensatte verdikjede, gjør oppgaven rede for hvordan organisasjonsstrukturen har stor betydning for internasjonal integrering. Ved å forfølge en global strategi og tilhørende globale organisering, er selskapet i ferd med å integrere syv tidligere selvstendige selskaper. Formålet med integreringen er å øke konkurransefortrinnet overfor andre aktører i et marked som opplever vanskelige tider. Videre viser studien at beslutningsmyndighet og sentralisering av denne, er en konsekvens av økt integrering. En nødvendig konsekvens av organisasjonsutviklingen er økt standardisering blant de ulike avdelingene. I tillegg finner studiet at sosiale mekanismer fremmer integrering på tvers av landegrenser.

Denne studien viser at integrering på tvers av landegrenser er utfordrende, men ved og lykkes kan det gi et sterkt konkurransefortrinn konkurrenter vil finne utfordrende å kopiere.

Forord

Denne masterutredingen er skrevet som den avsluttende delen av masterstudiet ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse.

Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt og meget interessant. Med en annen vinkling enn ved normal forelesningsrekke, har jeg fått en inngående innsikt i forskning og tilhørende utfordringer. Etter min mening har både prosessen og utfallet tilfredstilt egne forventninger, noe jeg håper kan reflekteres gjennom arbeidet som er nedlagt.

Den største bidragsyteren har uttvilsomt vært min veileder, professor Paul Gooderham. Først og fremst for å ha vist en oppriktig interesse for temaet som ble valgt, men aller mest tålmodigheten ved at jeg på et tidspunkt ble nødt til å skifte hovedtema for hele oppgaven. En stor takk for dine tilbakemeldinger i løpet av prosessen.

Uten stor velvilje fra Anne Seth hos STX Europe ville oppgaven ikke blitt noe av. Som min kontaktperson i selskapet har hun gjennom sin støtte og samarbeidsvilje fra tidlig planlegging til endelig utkast, vært til uunnværlig hjelp. Også en takk til samtlige respondenter hos STX Europe som har stilt opp uten spørsmål.

Til sist gjenstår en takk til familie og samboer for deres tålmodighet ovenfor meg og bidrag gjennom hele prosessen.

- Kunnskap kommer, men visdom blir -

Alfred Tennyson

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
1.1 Problemstilling	7
1.2 Oppgavens struktur	8
1.3 Avgrensning	9
1.4 Bakgrunn for caset – STX NO	9
2.0 Teori	12
2.1 Globalisering	12
2.2 Faktorer for globalisering	13
2.3 Internasjonale selskaper	13
2.3.1 Definisjon	13
2.3.2 Global eller regional strategi	14
2.4 Verdikjeder	15
2.4.1 Konkurransefortrinn	15
2.4.2 Verdikjeden	16
2.4.3 Primæraktiviteter	18
2.4.4 Sekundæraktiviteter	18
2.4.5 Overganger og integrering i verdikjeden	19
2.4.6 Internasjonalisering av verdikjede	21
2.4.7 Ledelse av verdikjeden	21
2.4.8 Oppsummering av verdikjeder	23
2.5 Organisasjonsstruktur	23
2.5.1 Første stadiet til divisjonsstruktur	25
2.5.2 Internasjonal divisjonsstruktur	26
2.5.3 Global struktur	26
2.5.4 Beslutningsmyndighet	27
2.5.5 Oppsummering organisasjonsstruktur	28
2.6 Horisontal integrering	28
2.6.1 Konkret samarbeid	29
2.6.2 Immaterielle samarbeid	30
2.6.3 Hvordan integrere	30
2.7 Oppsummering av teori	32
3.0 Metode	33

3.1 Forskningsdesign.....	33
3.2 Kvalitativ vs. kvantitativ	33
3.3 Valg av intervjuobjekter.....	34
3.4 Forberedelse til intervjuene	35
3.5 Gjennomføring av intervjuene	36
3.6 Analyse av datamaterialet	37
3.7 Validitet og reliabilitet	37
3.8 Styrker og svakheter ved den metodiske tilnærmingen	38
4.0 Analyse.....	39
4.1 Selskapsdefinisjon	39
4.1.1 Type strategi	40
4.2 Presentasjon av verdikjeden	41
4.2.1 Verdikjedens sammensetning.....	42
4.2.2 Konseptsalg	44
4.2.3 Basis design.....	44
4.2.4 Detalj engineering og innkjøp	45
4.2.5 Fabrikkering	45
4.2.6 Utrustning.....	45
4.2.7 Overlevering.....	46
4.3 Sekundæraktiviteter.....	46
4.3.1 Innkjøp	46
4.3.2 Teknologiutvikling	47
4.3.3 Personaladministrasjon.....	48
4.3.4 Infrastruktur.....	48
4.4 Styring av verdikjeden	48
4.5 Verdikjede, konklusjon	50
4.6 Organisasjonsstruktur	50
4.6.1 Type organisasjon	52
4.6.2 Ny struktur.....	52
4.6.3 Ledelsen	54
4.6.4 Beslutningsmyndighet	54
4.6.5 Sentralisering.....	55
4.6.6 Organisasjonsstruktur, konklusjon	56
4.7 Horisontal strategi	57

4.7.1 Horisontal integrering, konkret samarbeid.....	57
4.7.2 Immaterielt samarbeid.....	58
4.7.3 Ressurskrevende integrering	59
4.7.4 Kulturelle hindringer	60
4.7.5 Horisontale systemer	61
4.7.6 Horisontal integrasjon, konklusjon	62
5.0 Konklusjon	63
6.0 Kilder.....	67
Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	71

1.0 Innledning

1.1 Problemstilling

Denne oppgaven retter fokus mot integrering og optimalisering av verdikjeden for selskaper som opererer på tvers av landegrenser. Studien er i all hovedsak basert på tilgjengelig litteratur og intervjuer av betydningsfulle personer i STX Norway Offshore AS (STX NO). Oppgaven går mer spesifikt inn på ekspansjon gjennom oppkjøp, og hvordan verdikjedianalyse og organisasjonsstruktur kan kombineres for å øke integreringen av interne verdikjeder. I tillegg gjøres det rede for hva et globalt selskap er og ulike strategier dette kan følge.

Japansk bilindustri har i stor grad vokst gjennom etablering av nye fabrikker internasjonalt, selv om det eksisterer eksempler på joint venture selskaper i USA. På den måten har selskapene hatt en stor grad av kontroll på utformingen av fabrikkene, samt hvilke metoder og prosedyrer som er gjeldene. Noe annet er om fabrikker kjøpes opp, og en overtar en eksisterende produksjon. Denne formen for internasjonal ekspansjon betegnes ofte som global strategi. Oppgaven retter fokus mot selskaper som kjøper opp eksisterende enheter i utlandet, for så å inkludere disse i egen verdikjede. For å kunne poengtere og illustrere dette blir verftsbransjen brukt som eksempel.

	Omsetning MNOK	Resultat før skatt MNOK	Resultat- grad	Årsverk (herav innleie)
Rederier	12 420	4 030	32,4 %	5 960
Skipsverft	14 244	509	3,6 %	4 750 (1 800)
Skipskonsulenter	823	312	37,9 %	430
Utstysprodusenter	22 007	1 698	7,7 %	8 760 (1 700)
Totalt	49 494	6 549	13,2 %	19 900 (3 500)

Tabell 1 Omsetning og resultatgrad i den maritime næring for Møre og Romsdal samlet for 2008 (Oterhals et. al 2008)

I tabell 1 fremkommer det hvor skjev resultatgraden er for verftsbransjen i et overordnet perspektiv. Det er utfordrende tider for en bransje som har vært en av grunnpilarene i norsk industrihistorie. Som et resultat har mange verft blant annet flyttet skrogproduksjon dit faktorprisene er lavere. Imidlertid kan marginene ytterligere forbedres med en tettere integrering av de interne verdikjedene mellom de ulike verdiaktivitetene. På grunn av stadige endringer og tidspress, er et alternativt å kjøpe opp, fremfor å etablere nye produksjonsfasiliteter. Da oppstår integreringsproblemene og spørsmålet blir hva som kan

gjøres for å unngå og/eller overvinne disse. Imidlertid viser forskning at så mange som 70 prosent av alle oppkjøp og fusjoner, gir negativ eller lite effekt for oppkjøper (Sadtler et al, 2008). Økt fokus på integrering av verdikjeden kan være en betydelig faktor for økt konkurransefortrinn sammenliknet med konkurrenter, samtidig kan det være med på å øke sannsynligheten for at et oppkjøp eller en fusjon vil lykkes.

Valget av casebedrift er gjort på bakgrunn av kjennskap til bransjen, og selskapet. Caset i seg selv er relativt enkelt og tydelig, men det identifiserer problemene tilknyttet oppkjøp og integrering på en illustrativ måte. Interessen for fagfeltet og temaene har blitt forsterket gjennom et semester på utveksling ved Corvinus University of Budapest, Ungarn – der flere av fagene tok for seg internasjonale aspekter ved næringslivet. Temaene er blitt aktualisert i forbindelse med en deltidsjobb jeg har hatt i selskapet, STX Europe, som undersøkes. På grunnlag av dette håper jeg å kunne knytte resultatene til bakenforliggende årsaker og teori.

Utfordringen med temaet er de utallige innfallsvinklene som blir presentert i ulike litterære kilder. Desto viktigere er det å formulere en konkret, avgrenset og gjennomførbar problemstilling. Basert på overnevnte betraktning har jeg valgt følgende formulering for problemstillingen:

Hva er utfordringer ved å skape en felles verdikjede når man integrerer?

For å kunne belyse den aktuelle problemstillingen bygges oppgaven rundt Porters (1985) verdikjede, og analyse av denne. I tillegg vil tilhørende litteratur for andre aktuelle temaer bli presentert og drøftet. Videre vil jeg knytte temaene opp mot hverandre for å konstruere et forskningsdesign for videre undersøkelser.

1.2 Oppgavens struktur

Innledningsvis starter oppgaven med en kort presentasjon av selskapet som er brukt som case. Selskapets historikk og oppbygning, er vesentlig for videre analyse. Analysen vil være viktig bakgrunnsinformasjon når oppgaven senere diskuterer behovet for økt integrering. Deretter følger en redegjørelse av valgt teori, om temaene internasjonale selskap, verdikjede, organisasjonsstruktur, samt integrering. I kapittelet om metode går jeg gjennom hvordan datainnsamlingen har vært og hvilke metoder og prinsipper som er benyttet. Siste delen av oppgaven omhandler analyse og drøftelse av funnene som er gjort ved bedriften som

undersøkes. Til slutt konkluderer oppgaven resultatene, og kommer med noen generelle betraktninger tilknyttet integrering av interne verdikjeder.

1.3 Avgrensning

Primært ønsker jeg å rette fokus mot selskaper som har en global strategi med verdikjeden delt over flere land. Det er flere aspekter rundt temaet som fortjener ytterligere diskusjon og undersøkelser. Blant annet er kunnskapsoverføring og kunnskapsutvikling, emner som påvirker integrasjon. Tilsvarende vil også organisasjonskulturen ha en effekt på hvordan ulike deler av bedriften blir integrert. Imidlertid vil temaene lede oppgaven ut fra kjernefokuset om hvordan ulike deler av driften kan inkluderes i større grad. Videre peker blant annet Gereffi og Memedovic (2003) på hvordan globale verdikjeder kan være med på å fremme vekst for land i utvikling. Dette er derimot et samfunnsøkonomisk spørsmål som faller utenfor tematikken i oppgaven. Jeg nøyer meg med å si at elementer som nevnt over, også fortjener videre studier uten noen videre diskusjon.

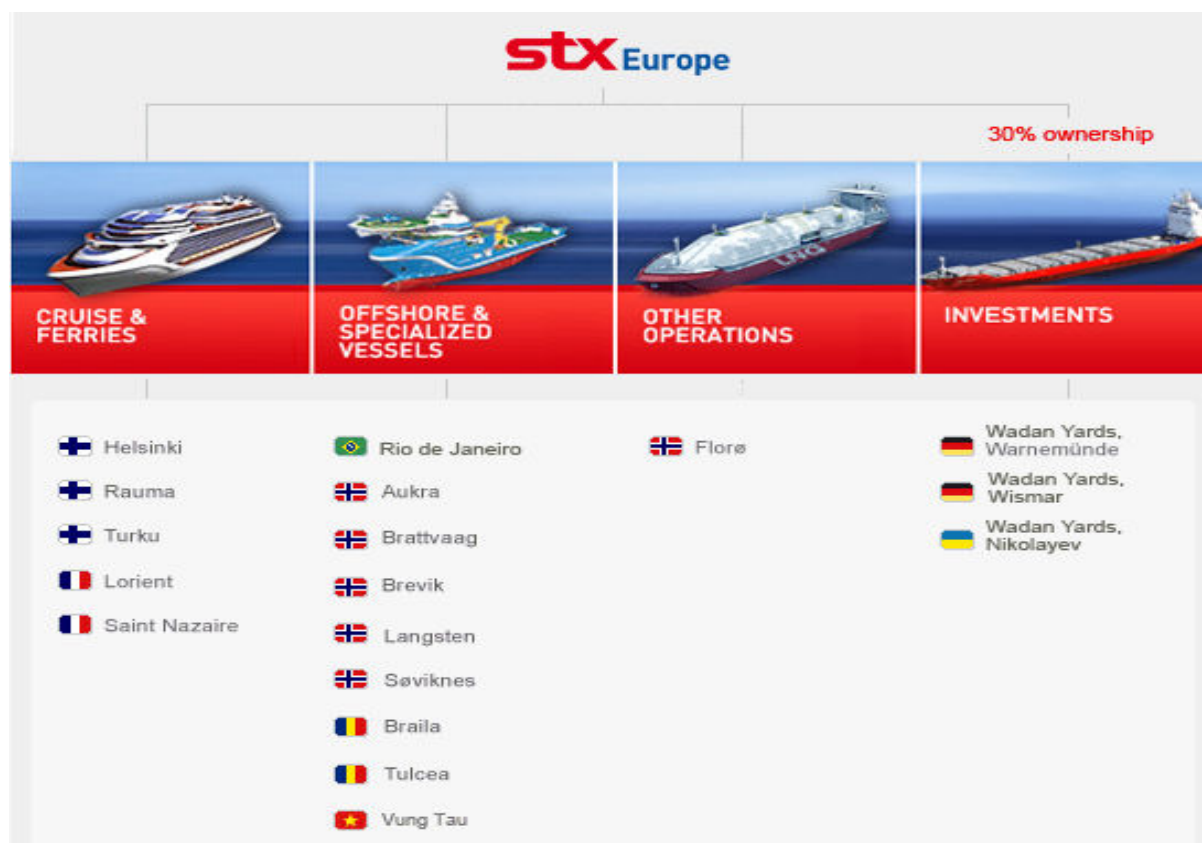
1.4 Bakgrunn for caset – STX NO

STX NO er en verftsgruppe som primært leverer fartøyer til oljeindustrien. Hva som kjennetegner, industrien er at markedet stort sett er likt verden over. Et fartøy som opererer i Nordsjøen kan uken etter være chartret av et selskap og utføre operasjoner utenfor kysten av Nigeria. Spesifikasjonene og kravene til fartøyene blir ofte betegnet som ”Nordsjø-standard”, hvilket innebærer at de uten større modifikasjoner kan jobbe hvor som helst i verden.

STX NO er den del av den internasjonale skipsbyggingsgruppen STX Europe ASA. I første halvdel av 2009 ble STX Europe ASA avlistet fra Oslo Børs etter først og blitt registrert under navnet Aker Yards ASA i 2004. I 2008 ble selskapet kjøpt opp av den koreanske forretningsgruppen STX. STX Europe har i dag to primærområder der cruise og ferger utgjør en del, mens STX NO er delen for offshore eller spesialfartøyer (OSV). Imidlertid er datterselskapet STX NO for norsk å regne, da det opererer selvstendig uten store involveringer fra industrikonsernets ledelse og har hovedsete i Ålesund.

Helt tilbake til 1841 kan selskapets historie spores, og det har i dag ni verft verden over. Verftene i Norge er i all hovedsak lokalisert på nordvestlandet, eneste unntaket er verftet ved Brevik i Porsgrunn kommune. I utgangspunktet var tanken å samle flere små skipsverft i en og samme gruppe, da ledelsen i Aker Brattvåg tok over Søviknes Verft AS i 1995 (Rørhus,

1999). Det ble gjort for å samordne markedsførings- og innkjøpsaktiviteter, for på den måten å senke kostnadene samtidig som en slapp konkurransen med hverandre. Siden da er verftene på Langstein, Aukra og Brevik kjøpt opp og innordnet i samme gruppe. Tidlig på 2000-tallet ble virksomheten utvidet med verft både i Romania og Brasil. Samtidig med børsnoteringen i 2004 ble daværende Aker Yards omstrukturert og inndelt slik selskapet fremstår i dag. Med etableringen av verftet i Vietnam i 2007/08 har selskapet fått den strukturen de har i dag (Figur 1).



Figur 1 Selskapets struktur (STXEurope)

Figuren viser selskapets overordnede organisering, hvordan de ulike divisjonene er delt og hvor verftene er lokalisert.

Fra årsrapporten fra 2004 heter det at selskapet skal være ledende i det globale markedet for offshorefartøy og andre spesialfartøy (Årsrapport 2004). Dette er ikke endret selv om selskapets eierskap er forandret. Kundene er primært rederier som lever av oppdrag for olje og gassindustrien. Derfor er ofte kundenes kunder premissgiverne for produktene levert av skipsverftene. Selskapet har i stor grad blitt styrt av kundene. Dersom kundene får internasjonale kontrakter åpnes samtidig nye muligheter for skipsverftsindustrien. "Vår

strategi til nå har på mange måter vært å hjelpe våre kunder inn i nye markeder. Det var også delvis tilfelle i Brasil, da fikk vi spørsmål fra en kunde om vi kunne hjelpe til med å bygge båter der, som resulterte i at vi kjøpte oss inn i et eksisterende verft i 2001” (CEO).

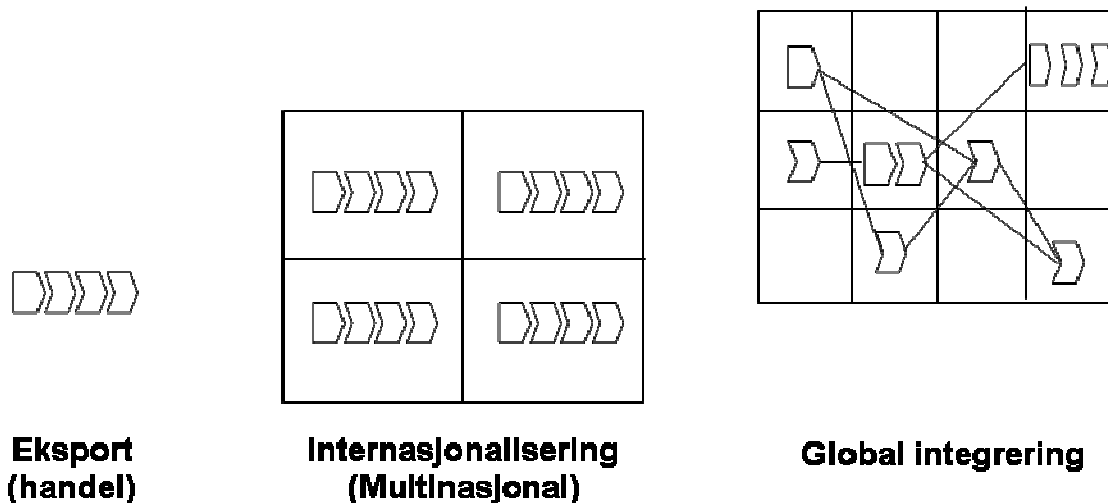
Frem til 2007 har selskapet primært ekspandert gjennom oppkjøp av eksisterende produksjonsfasiliteter, hvilket er tilfelle både i Romania og Brasil. Derimot har de i Vietnam, bygget et verft fra grunnen av. Imidlertid kan det virke som oppkjøp av verft og ekspansjon har vært motivert av kostnadsbesparelser gjennom samlokalisering av deler av driften, fremfor operasjonell integrering. Først i 2007 ble de fem norske verftene omgjort fra selvstendige aksjeselskap til å bli et aksjeselskap for hele offshoregruppen. Således kan det fremstå som startskuddet for integreringen av de interne verdikjedene. Til nå har de foretatt en integrering rent økonomisk. Tidligere var hvert av de norske verftene eget selskap med egne styrever. Med en organisatorisk integrering er det ikke lenger nødvendig med fem ulike styrever og regnskapstall, som skal rapporteres til diverse registre og myndigheter. Imidlertid er det nødvendig å beholde de utenlandske selskapene som egne aksjeselskap på grunn av nasjonale lover og regler, samt OECD-reglementet om armlengdesavstand.

2.0 Teori

2.1 Globalisering

I løpet av de siste 20-30 siste år har internasjonale investeringer og handel vokst betydelig raskere enn verdensøkonomien. Foretak har vokst til det mangedobbelte utenfor hjemlandet ved kjøp og salg, og ikke minst tilvirkning utenfor hjemlandets grenser. Flere og flere produkter blir solgt fra like utsalgssteder verden over med samme spesifikasjoner og verdensomspennende merkenavn. Flere tidligere lokalt forankrede bedrifter og industrier, er enten nedlagt, eller produksjonen er flyttet til lavkostland.

I dag står mange foretak ovenfor utfordringen om å bli mer globale for å kunne overleve. Selv om begrepet global ofte blir brukt, hersker det ofte usikkerhet om betydningen. For noen betyr globalisering å utvide foretaket utover nasjonale grenser, for andre betyr det å standardisere et produkt og selge det internasjonalt – mens det for noen innebærer at beslutningstaking er sentralt på hovedkontornivå (Lasserre 2007). Denne forvirringen kan skyldes mange ting, spesielt det at begrepet i seg selv er relativt nytt kan være en årsak. Tidligere var det snakk om å være internasjonal, eller multilokale foretak som opererte på tvers av landegrenser. Lasserre (2007) illustrerer på en god måte forskjellen på konseptene (Figur 2):



Figur 2 Lasserre (2007)

Tidligere var det internasjonal handel der en kjøpte råvarer, prosesserte og ferdigstilte varen, for så å eksportere den internasjonalt. Tidlig på 1900-tallet dukket konseptet med multilokale investeringer opp. På grunn av tollbarrierer osv, etablerte man hele bedrifter i et annet land for å kunne selge sine produkter der. Det var lite koordinering mellom de ulike lands operasjoner, og hele verdikjeden var nødvendig for å kunne operere i landene. For eksempel hadde Nøstle

hele organisasjoner i hvert enkelt land for å kunne selge sine produkter i de respektive markedene (Nestle). Etter hvert som blant annet tollbarrierer har blitt lavere blir globale selskaper mer vanlig. Det snakkes da om mer integrerte selskaper med koordinerte aktiviteter på tvers av landegrenser og regioner (Lasserre, 2007). Globalisering blir på så måte definert som ”en serie utviklingstrekk som medfører at stadig større deler av verden på en eller annen måte trekkes inn i, og integreres i verdensomspennende krefter og prosesser” (Held og McGrew, 2002).

2.2 Faktorer for globalisering

Yip (1992) nevner fire driver for globalisering av et foretak. For det første fører økt liberalisering til lavere tollbarrierer og utvikling av frihandelsavtaler mellom land og organisasjoner. Blant annet er WTO og EU, eksempler som gjør frihandel mer tilgjengelig mellom nasjoner. Samtidig er transportkostnadene blitt lavere. Dermed gjør de åpne grensene det mer attraktivt og lønnsomt for bedrifter å samle produksjon i et land, for på den måte å oppnå skalafordeler. Den tredje faktoren er konsumentenes bevisstgjøring av merkenavn. Gjennom blant annet TV-programmer og filmer blir de samme typer produkter etterspurt verden over. Konsumentens atferd og behov konvergerer på bakgrunn av økt urbanisering og industrialisering av samfunnet (Lasserre, 2007). Siste driveren Yip (1992) trekker frem er konkurransefaktoren. Japanske bedrifter konkurrerte på en helt annen måte enn amerikanske og europeisk, da de startet sin frammarsj på 1960-tallet. De hadde ikke mange leverandører i sitt hjemmemarked, og var nødt til å kjøpe inn deler fra utlandet. Deres fremvekst var akkurat på rette tidspunkt, samtidig som gamle handelsbarrierer sto for fall.

2.3 Internasjonale selskaper

2.3.1 Definisjon

Et internasjonalt selskap eier en signifikant andel av et annet selskap i et annet land (Navaretti et al. 2004). På generelt basis kan det sies at aktivitetene i selskapet er spredd mellom avdelinger i hjemland og utland. Aktiviteter i utlandet er organisert enten gjennom datterselskap, allianser eller utenlandske filialer, og er enten kjøpt opp, eller bygget opp ved hjelp av utenlandske direkte investeringer (FDI).

Blant annet Griffin et al. (2007) skiller mellom horisontal og vertikal FDI. Vertikal integrasjon innebærer at en eller flere aktiviteter blir lagt til en annen lokasjon enn hjemlandet. En av de viktigste motivasjonskildene for dette er å utnytte lavere

innsatsfaktorpriser andre steder, det vil si billigere innsatsfaktorer. Et eksempel kan være kleskjeden H&M som produserer det meste av sine klær i Kina (H&M). Til forskjell er horisontal FDI når minst en av aktivitetene skjer på to steder, der begge selger sine produkter i det lokale markedet. Den internasjonale sementindustrien (Cemex) illustrerer et eksempel da det vanskelig lar seg gjøre å frakte ferdigblandet sement over store avstander, og fortsatt kunne løse sitt formål.

2.3.2 Global eller regional strategi

Et fundamentalt spørsmål innen internasjonal ledelse er om en skal føre en global eller regional (lokal) strategi. I litteraturen blir det ofte referert til som konflikten mellom global og nasjonal ansvarlighet (Luthans og Doh, 2009). Global integrasjon handler om produksjon og distribusjon av produkter eller service på den globale arenaen. Til en viss grad skyldes dette forbrukernes økt homogenitet. Det at verden blir ”mindre” på grunn av TV og internett, fører til at de samme typer produkter blir etterspurt stort sett over hele verden.

Nasjonal bevissthet går på det å forstå de ulike forbrukernes smak i ulike regionale markeder, for deretter å tilpasse produktet eller tjenesten til dette. Det kan innebære å ta hensyn til ulike nasjonale standarder og reguleringer, for å etterkomme styringsmaktenes krav i ulike land.

Luthans og Doh (2009) sin modell fungerer som et godt verktøy for å presentere ulike strategier multinasjonale selskaper (MNS) kan karakteriseres ved.

		Nasjonal ansvarlighet	
		Lav	Høy
Global integrering	Høy	1 Global strategi	3 Trans-nasjonal strategi
	Lav	2 Internasjonal strategi	4 Multinasjonal strategi

Figur 3 Luthans og Doh (2009)

Kvadratene 1 og 4 er de enkleste tilfellene. *Global strategi* innebærer høy grad av integrering og bevisstheten rundt differensiering er lav. Strategien er tilpasset priskonkurranse og foretaket forsøker å oppnå stordriftsfordeler. Flyprodusenten Airbus er en illustrasjon på et selskap med global strategi. De søker skalafordeler ved produksjon, samtidig som hele verden er et helt marked, uten store behov for tilpasninger til de ulike regionene. Det motsatte tilfellet finner vi i *multilokal strategi*, hvor behovet for differensiering er stort og integrering fraværende. Denne strategien føres av nisjeforetak som tilpasser produktene etter lokale krav og retningslinjer og setter skalafordeler til side som mindre viktig. Leskedrikken Fanta fungerer som et eksempel da det finnes nesten 80 ulike smaksvarianter verden over (Coca-Cola). I kvadratene 2 og 3 er situasjonen gjerne litt mer kompleks. *Internasjonal strategi* innebærer at behovet for både differensiering og integrering er lavt. Typiske strategier er karakterisert ved økt internasjonal standardisering av produktet eller tjenesten. Samtidig opplever gjerne foretaket et økt press for økt global integrering og/eller lokal bevissthet. Luthans og Doh (2009) skriver at denne tilstanden gjerne er midlertidig og at standarden ligger i de tre andre kvadratene. Likevel har selskaper som Microsoft og McDonalds lyktes i å føre en internasjonal strategi. I *transnasjonal strategi*, som finnes i kvadrat 3, er både behovet for integrasjon og differensiering høyt. Dette er den mest utfordrende strategien og innebærer stor grad av integrasjon i produksjon, samtidig som det er et høyt behov for regionale forskjeller i markedene. Eksempelvis kan ikke frø-produsenten Monsanto (Monsanto) selge samme type frø verden over grunnet klimatiske forhold. Alle kornslag er ikke levedyktige overalt, samtidig som frøene må være salgsklare når sesongen starter.

2.4 Verdikjeder

2.4.1 Konkurransefortrinn

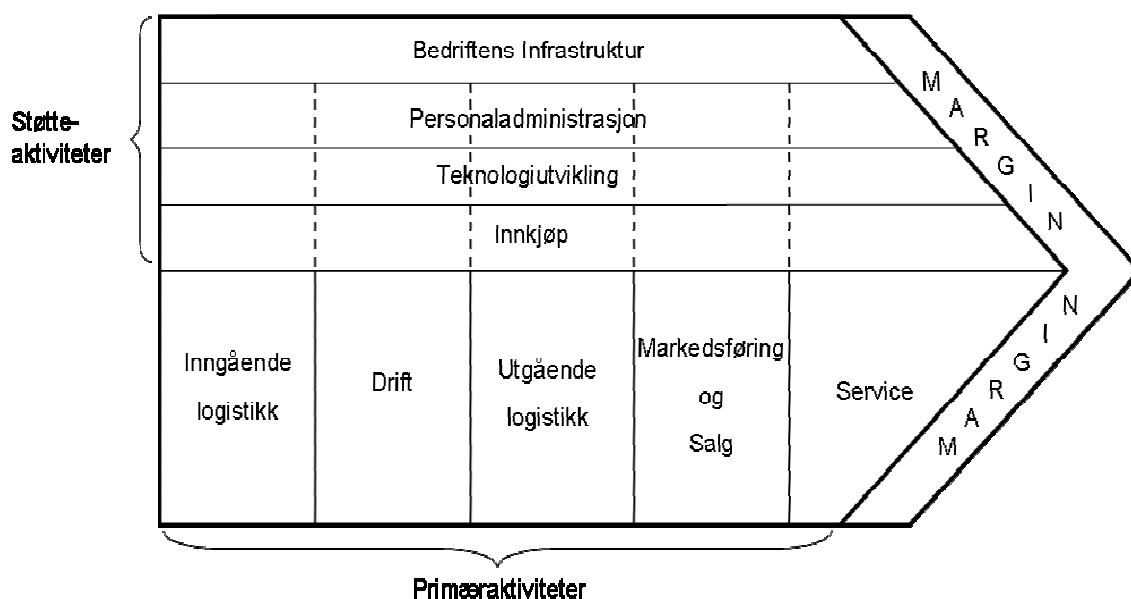
Studie av konkurransefortrinn ligger i bunnen for det meste av strategisk arbeid som forskere og bedrifter foretar seg. For selskaper handler mye av strategiarbeidet om å finne måter å erobre markedsandeler og eventuelt finne nye markeder. Det eksisterer mange ulike definisjoner på hva et konkurransefortrinn er. Alt fra egenskaper som gjør en person bedre enn sine konkurrenter, til egenskaper ved et foretak som gjør det mulig å kjempe mot rivaler. Felles for de fleste definisjonene er at de handler om ressurser, gjerne unike ressurser, eller unike kombinasjoner av ressurser. For eksempel selger Nike mange produkter med bakgrunn i merkenavnet, mens Rema 1000 gjør det på grunn av lavere priser enn konkurrentene. Konkurransefortrinn blir av Hill og Jones (2008) definert som ”noe et foretak har når det genererer høyere avkastning enn gjennomsnittet i samme bransje”. Denne definisjonen vil

være gjennomgående for oppgaven vedrørende konkurransefortrinn. Et varig konkurransefortrinn sier de samme forfatterne eksisterer når avkastningen er høyere over flere år på rad.

Det er vanskelig å analysere en bedrifts konkurransefortrinn ved kun å se den som en helhet. En bedrift foretar gjerne mange forskjellige enkeltaktiviteter for å fremstille sitt produkt eller tjeneste. Hver enkelt av aktivitetene kan gi opphav for et relativt kostnadsfortrinn eller grunnlag for differensiering fra konkurrenter. Porter (1985) har laget en metode for systematisk å kunne analysere alle aktivitetene et foretak bedriver og hvordan de hører sammen. Verdikjeden deler bedriften opp i ulike strategiske aktiviteter for enklere å forstå kostnadenes opprinnelse, og de eksisterende og potensielle kildene for differensiering (Porter, 1985).

2.4.2 Verdikjeden

Det er viktig med en inngående forståelse av hva verdikjeden er, for å kunne danne et bilde av hvorfor integrering er et viktig element. Ethvert foretak er en samling av gjøremål som foretas for å utvikle, produsere, markedsføre, levere og støtte foretakets produkter (Porter, 1985), vist i figur 4. Foretakets verdikjede og hvordan de ulike aktivitetene utføres, er en kombinasjon av bedriftens historie, dens strategi, måten strategiene er iverksatt på og bakenforliggende økonomiske betingelser for aktivitetene.



Figur 4 Porter (1985)

Porter (1985) definerer verdi som ”det beløpet kunder er villig til å betale for det en bedrift kan skaffe dem”. Han måler verdi i totalinntekt, noe som gjenspeiler prisen foretaket kan forlange for sitt produkt eller tjeneste og hvor stor mengde som kan selges. Bedriften er først lønnsom dersom verdien det tar inn overstiger kostnadene som må til for å skape produktet. På bakgrunn av dette danner Porter (1985) den grunnleggende strategi for bedrifter; ”å skape kundeverti som overstiger kostnadene ved å fremstille varen eller tjenesten”. Verdikjeden viser den totale verdien bedriften oppnår, og skiller mellom såkalte verdiaktiviteter og marginen. Margin er differansen mellom totalverdien og de samlede kostnadene ved å foreta verdiaktivitetene. Marginer kan tolkes på ulike måter. Blant annet kan det være nødvendig å isolere leverandører og distributørens verdikjede, når en skal analysere kostnadsposisjonen for en bedrift. Leverandører og distributører kalkulerer også med fortjeneste, en kostnad kundene belastes. På denne måten overføres noen av bedriftens margin til andre deler av verdisystemet. Kjøpte innsatsfaktorer, menneskelige ressurser og/eller en form for teknologi kreves av hver verdiaktivitet for å kunne oppfylle ønsket funksjon. På bakgrunn av dette vil samtlige verdiaktiviteter på en eller annen måte enten skape, eller benytte informasjonen. Det kan være kundedata ved bestillinger, statistikk for levering og testing osv. Denne informasjonen kan brukes aktivt av bedriften for å analysere og identifisere mulige tiltak som kan lede til bedre marginer.

Figur 4 viser at det er vanlig å dele verdiaktiviteten inn i primær- og støtteaktiviteter. Primæraktivitetene er hva som inngår i den faktiske fremstillingen av det endelige produktet, samt salg og formidling av produktet til kunden. I tillegg kommer service etter salg. Støtteaktiviteten er til hjelp for primæraktivitetene gjennom å bidra med anskaffende innsatsfaktorer, teknologi og menneskelige ressurser. I figuren er det markert med stiplede linjer mellom støtteaktivitetene da flere kan gi hjelp til mer enn en aktivitet uten et klart og entydig skille mellom dem. Når det gjelder infrastrukturen til et foretak, går det på tvers av alt, og er både til hjelp og støtte for alle aktiviteter.

Med dette forstår vi hvordan hver enkelt aktivitet kan lede til konkurransefortrinn for en bedrift. Selve utførelsen av aktivitetene og kostnadene tilknyttet dem, er avgjørende for om produktet til bedriften blir billigere eller dyrere å produsere sammenliknet med konkurrenter.

2.4.3 Primæraktiviteter

Av figur 4 fremkommer det fem generelle kategorier Porter (1985) deler primæraktivitetene for en gitt bransje. Hill et al. (2005) presenterer de på en oversiktig måte:

Inngående logistikk er aktiviteter som omhandler mottak av innsatsfaktorer, lagring og kontroll som senere blir brukt til å fremstille produktet.

Drift er aktiviteter som er nødvendig for å konvertere innsatsfaktorer fra inngående logistikk til ferdige produkter. Det være seg produksjon, pakking, sammensetning, testing osv.

Utgående logistikk innebærer samling, lagring og fysisk å gjøre produktet tilgjengelig for kunden. Eksempler på dette er ferdigvarelager og ordrebehandling.

Markedsføring og salg går ut på å gi kunden mulighet til å gå til anskaffelse av produktet, gjennom reklame, utarbeidelse av tilbudskampanjer, prising, valg av distribusjonskanaler osv.

Service er aktiviteter som går ut på å forbedre eller vedlikeholde produktets verdi. Mange bedrifter gjør mye forskjellig når det kommer til servicerelatert aktiviteter som installering, reparasjoner, trening og justeringer. Service kan være et område der bedrifter kan gi kunder følelse av større opplevd produktverdi enn hva det faktisk koster bedriften å utføre.

Uansett hvilken av kategoriene en analyserer, vil de være viktig for konkurranseevnen. Men de kan være av forskjellig betydning, avhengig av bransjen bedriften opererer i. For en produsent av printere kan for eksempel service være en svært viktig kilde til konkurransefortrinn, mens det for en tjenesteytende bedrift som tannleger, stort sett kun er driften som er av betydning.

2.4.4 Sekundæraktiviteter

På samme måte som primæraktiviteter, kan støtteaktivitetene deles opp i ulike aktiviteter. For eksempel kan personaladministrasjon omfatte rekruttering, ansettelse, opplæring, avlønning osv.

Innkjøp er aktiviteter knyttet til anskaffelse av innsatsfaktorer som er nødvendig for bedriftens produkt. Men det begrenser seg ikke kun til råvarer, maskiner, kontorrekvisita osv, men også innkjøp av konsulent tjenester, kost og losji og reisekostnader. Spredningen av innkjøpsfunksjonen skjuler ofte hvor mye som til sammen kjøpes, noe som innebærer at mange kjøp granskes dårlig (Porter, 1985).

Teknologiutvikling – enhver verdiaktivitet omfatter teknologi, det være seg sakkunnskap, fremgangsmåter eller teknologi i produksjonsprosessen (Porter, 1985). Kategorien innbefatter

aktiviteter som omhandler tiltak for å forbedre produktet eller prosessen. Teknologit utvikling kan forekomme i mange former som prosessutstyr, forskning, produktdesign og serviceprosedyrer.

Personaladministrasjon innebærer aktiviteter som rekruttering, opplæring, sosialisering osv. De støtter både individuelle primær- og støtteaktiviteter i forbindelse med ansettelse av nye medarbeidere. Men også hele verdikjeden når det for eksempel gjelder felles pensjonsavtaler. Bedriftens infrastruktur består av en rekke forskjellige aktiviteter, som administrasjon og ledelse, finansiering, kvalitetsstyring regnskapsføring, juridiske forhold og kontakt med myndighetene. Av og til betraktes infrastrukturen som noe overliggende som er tilstede uten noen direkte årsak til konkurransefortrinn. Ved å vise til statens oppkjøp i Aker, ser vi hvordan ledelsen i Aker aktivt har brukt nettverk inn mot politiske organer for å få på plass aksjonæravtalen der staten gikk inn som aksjonær i Aker Holding ASA (Dagens Næringsliv).

2.4.5 Overganger og integrering i verdikjeden

Tidligere er det sagt at verdiaktivitetene er grunnlaget for å avgjøre konkurranseevnet til en bedrift. Samtidig er det viktig å være klar over at aktiviteter i en bedrift henger sammen i et system, og er avhengig av hverandre. Porter (1985) kaller i sin bok overgangene mellom de ulike verdiaktivitetene for bindeledd. Bindeleddene er sammenhengen mellom hvordan den ene aktiviteten utføres og den neste aktivitetens produksjon eller kostnad. En bilfabrikk kan for eksempel forenkle produksjon av chassis ved å kjøpe inn behandlet stål fremfor rå-stål og redusere bearbeidelsestiden. På tilsvarende måte som aktivitetene kan være grunnlag for konkurransefortrinn, kan bindeleddene gi samme grunnlag. Overganger er kjernen ved integrering i verdikjeden. Dersom samtlige aktiviteter er lokalisert på samme sted, vil det være enklere å overføre de mellom aktivitetene. Samtidig vil ansatte få et mer helhetlig bilde av produksjonsprosessen enn dersom noen aktiviteter er skilt ut. Dermed er det naturlig å anta at overgangen går enklere om alle aktivitetene foregår ved samme lokasjon. Utfordringene blir større når deler av verdikjeden blir flyttet til utlandet, eller satt bort til andre, som for eksempel gjennom koordinerings- og samarbeidskostnader. Ifølge Porter (1985) kan bindeledd gi konkurransefortrinn på primært to måter, enten ved optimering eller koordinering. For eksempel kan dyrere materiell gi økt kvalitet til produktet, som senker vedlikeholds- og servicekostnadene i etterkant. På denne måten representerer bindeleddene samspillet mellom to aktiviteter, og hvordan deres konsekvenser og resultater overlapper hverandre i et sluttprodukt (Porter, 1985). For å fremskaffe og utnytte konkurransefortrinn, må en bedrift i henhold til strategien - optimere bindeleddene. Når det gjelder koordinering,

gjelder det blant annet å redusere ”vare i arbeid”-lagrene. Nettopp evnen til å koordinere og å unngå store varebeholdninger kan være kostnadsbesparende. For eksempel er ”just in time”¹ et godt verktøy for operasjoner med å redusere varebeholdningen.

Bindeleddene forekommer i verdiaktivitetene, både internt og mellom støtte- og primæraktivitetene. Innkjøpte råvarer kan påvirke produksjonen og kvaliteten på det ferdige produktet. Tilsvarende sammenheng vil det være mellom økte tester, og inspeksjon av de ferdige produktene og reduserte servicekostnader etter leveranse. Som sagt kan bindeleddene i seg selv gi grunnlag for konkurransefortrinn, men ofte kan bindeleddene være vanskelig å identifisere. Blant annet kan mange ha problemer med å se hvordan innkjøpsavdelingen påvirker produksjonskostnadene og kvaliteten til sluttproduktet.

Informasjon er nødvendig for å kunne optimalisere og øke koordineringen mellom aktiviteter. Med bakgrunn i spesielt EDB-verktøy² er arkivering, rapportering og informasjonsinnsamling en del av daglige gjøremål for administrasjonen. Ofte er det å administrere bindeledd, en vanskeligere jobb enn å administrere selve verdiaktiviteten (Porter, 1985). Med bakgrunn i dette kan det hevdes at administrasjon av bindeledd kan føre til konkurransefortrinn.

Bindeledd eksisterer også ut mot grensesnittene i verdikjeden som innebærer leverandører og kunder. En leverandør eller distributørs verdikjede kan påvirke både kostnader og kvaliteten til bedriftens sluttprodukt, som vist gjennom marginer. Eksempelvis kan hyppige leveringer og tilpasning av emballasje være gunstig for bedriften for å senke ordremottakskostnadene. På tilsvarende måte kan det være besparende for bedriften om leverandøren foretar tester av sluttproduktet slik at bedriften selv slipper inspeksjon av produktene ved mottak.

Både Tine og leverandøren av konsentrat til Sunniva juice kan spare penger ved å unngå å pakke konsentratene i små kartonger og heller levere i store tanker. På den måten sparer leverandøren kostnader til pakking og emballasje, mens det for Tine er enklere å håndtere konsentratene enn om de kommer på mindre kartonger. Det handler om å finne løsninger som resulterer i bedring for begge parter uten at den andre parten får det dårligere, i teorien kalt ”paretooptimal løsning”. På samme måte som det kan være vanskelig å administrere

¹ JIT - JIT har som mål å forbedre bedriftens reaksjonsevne slik at den vil være i stand til å produsere eksakt det som det er behov for, det som kan selges og vil bli betalt for (Logistikk ledelse)

² Elektronisk databehandling

bindeleddene i egen verdikjede, kan det være utfordrende å finne disse kombinasjonene med leverandører og kunder. En ting er å være klar over potensialet, likevel kan man bli hindret av at leverandører eller distribusjonskanaler har uavhengige eiere som kun er opptatt av sitt produkt og hvordan de administrerer og gjennomfører produksjon av dette. På så måte kan denne type bindeledd være enklere gjennom vertikal integrasjon ved at man kjøper opp, eller etablerer egne avdelinger som tar seg av blant annet distribusjon.

2.4.6 Internasjonalisering av verdikjede

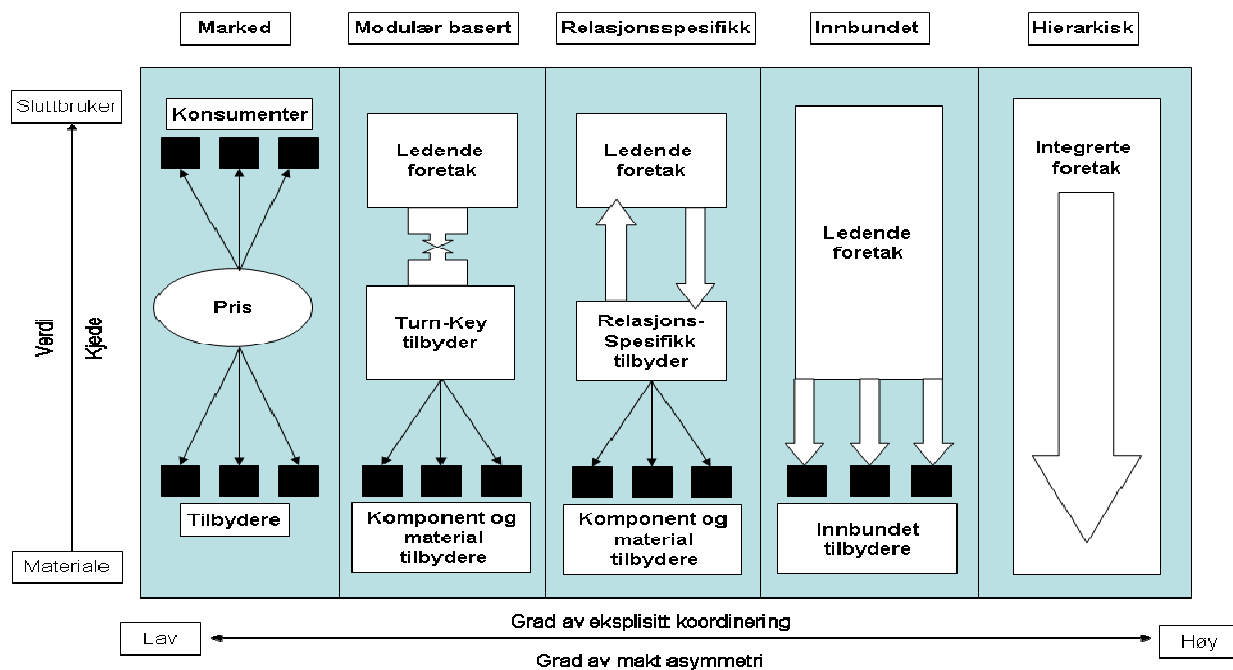
I mange tilfeller kan ikke et foretak kun fokusere på det hjemmelige markedet. I markeder der frikonkurranse gjelder, er foretakene spredt og landegrenser nærmest visket ut. Kunder og konsumenter er mer krevende og handler fra tilbydere verden over. Spesielt fremveksten av e-handel³ har forandret konkurranse situasjonen i mange markeder. Der det tidligere var vanlig for en bokkjede å selge bøker over disk og måtte ha sentrale lokaler, øker internett som handlingsverktøy og får varen levert per post. Dette har gjort at mange foretak har måtte søke etter nye kilder for konkurransefortrinn gjennom internasjonalisering. Cavusgil et al. (2008) hevder at selskaper må handle mer proaktivt for å kunne profilere fra nye muligheter, og med det redusere skaden fra potensielle trusler gjennom å søke nye alternativer. Videre skriver de at den tydeligste implikasjonen av markedsglobalisering er synlig på et foretaks verdikjede. Markedets globalisering tvinger foretak til å organisere deres innkjøp, produksjon, markedsføring og andre verditilføringsaktiviteter på en global skala. De tre vanligste årsakene til globalisering av verdikjeder; (1) for å senke kostnadene på forskning og utvikling (FoU), (2) senke kostnadene ved produksjon og (3) eventuelt oppnå en tettere tilgang til kundene i et marked (Cavusgil et al., 2008). Det er vanlig og referer til dette som offshoring, hvilket betyr at foretaket setter ut hele eller deler av verdikjeden, men likevel opprettholder kontroll til forskjell fra outsourcing (Agrawal et al, 2003). Dette betyr at foretaket setter bort deler av verdikjeden til andre som for eksempel kan utføre samme tjenester og oppgaver rimeligere.

2.4.7 Ledelse av verdikjeden

Ledelse eller styring er en dynamisk funksjon som karakteriserer forholdet eller relasjonen mellom ulike aktører i kjeden eller systemet. Ledelse er viktig siden det sier noe om muligheten en aktør har til å bestemme, kontrollere og/eller koordinere aktivitetene til andre

³ E-handel (elektronisk handel) er primært handel av produkter og/eller tjenester gjennom elektroniske systemer som internett eller andre datanett (Kunnskapssenteret)

aktører i verdikjeden. Ved å forstå hvordan en kjede er ledet, kan et foretak målrettet fokusere på de aktivitetene og relasjonene som vil gi størst mulig fordeler. I forbindelse med styring av globale verdikjeder, har Gereffi et. al (2005) identifisert fem ulike styringsmetoder som ser på hvor tett relasjonene er mellom ulike aktører i verdikjeden og maktforholdet mellom dem, se figur 5:



Figur 5 Gereffi et. al (2005)

Marked – Relasjonen er ikke nødvendigvis forbigående, noe som blant annet kjennetegner et spot marked. Gjentatte transaksjoner kan forekomme flere ganger. Derimot er det vesentlige at byttekostnadene er lave for begge parter. Det er enkelt for begge parter å bytte enten kjøper eller selger av produktet.

Modulær basert – Normalt skaper leverandører produkter i henhold til kundens spesifikasjoner, som kan være mer eller mindre detaljerte. Men når leverandørene tilbyr fullverdige pakker, tar leverandører det fulle ansvaret for kompetansen som kreves for å fremstille produktet. Det kan innebære prosess teknologi, kvalitetskontroll, produksjon osv. Dette kan begrense de transaksjonsspesifikke investeringene og kapitalbehov for komponenter og materialer på vegne av kunden. Etterspørselen samles opp et sted i markedet der aktøren har investert i nødvendig utstyr som gjør det billigere for aktørene å outsource eller skille ut produksjonen.

Relasjonsspesifikk – I disse nettverkene eksisterer det komplekse interaksjoner mellom kjøper og selger, som ofte skaper gjensidig avhengighet og et høyt nivå av relasjonsspesifikke

eiendeler. Ofte blir slike verdikjeder administrert gjennom omdømme, familiære eller etniske bånd. Det blir også pekt på at tillit og rykte kan fungere som styringsverktøy, der relasjonen er bygget opp over tid.

Innbundet – Kjennetegn på disse nettverkene er at små tilbydere er utelukkende avhengig av større kjøpere. Leverandørene står ovenfor betydelige byttekostnader ved skifte av kunde og er derfor bundet. Nettverkene er ofte preget av en høy grad av kontroll og overvåkning fra de ledene selskapene.

Hierarkisk – Denne formen for ledelse eller styring kjennetegnes av vertikal integrasjon. Typisk skjer styringen ved stor grad av kontroll fra hovedkvarter eller direkte ordre til datterselskaper.

2.4.8 Oppsummering av verdikjeder

Et verdisystem består av ulike foretaks verdikjeder, som illustrerer hvordan et produkt blir til, og hvordan det benyttes av en sluttbruker. Verdikjeder deler et foretaks element opp i ulike verdiaktiviteter. Hver enkelt aktivitet tilfører produktet mer verdi som utgjør sluttproduktet i enden av kjeden. Det største skillet er mellom primær- og støtteaktiviteter, der støtteaktivitetene bidrar til at primæraktivitetene kan gjennomføres. På samme måte som utførelsen av verdiaktivitetene kan lede til konkurransefortrinn, kan også samspillet mellom de ulike aktivitetene lede til fortrinn for foretaket ovenfor potensielle konkurrenter. Globalisering av markedene har ført til at de nasjonale grensene er mer flytende enn tidligere. Konsumenter handler fra de leverandørene som kan levere produktet til lavest mulig pris. Dette har ført til at foretak søker å redusere sine produksjons- og utviklingskostnader ved å flytte deler av verdikjeden til lavkostland.

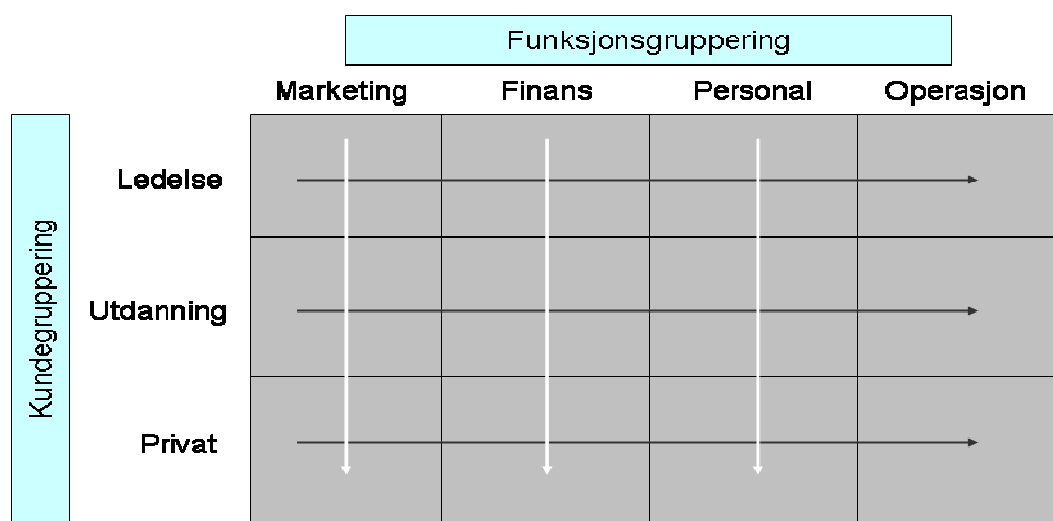
2.5 Organisasjonsstruktur

En organisasjon er en gruppe mennesker som gjennom arbeidsfordeling prøver å realisere ett eller flere av organisasjonens målsetninger. Sagt på en annen måte handler organisering om å bestemme arbeidsfordeling mellom de ulike individer og avdelinger i en organisasjon. På den måten er koblingen til verdikjeden enkel å identifisere. Organisasjonsstrukturen sier noe om hvordan et foretak gjør denne arbeidsfordelingen. Senior og Fleming (2006) hevder med bakgrunn i sin forskning, at det ikke finnes en struktur som er bedre enn andre til en hver tid. Videre påpeker de at en passende organisasjonsstruktur vil avhenge av strategi, størrelse, teknologi, miljø og ansatte. I Mintzberg sin bok fra 1979 blir organisasjonsstruktur definert

som ”summen av de måter et foretak deler opp arbeidet, i klare oppgaver for så å oppnå koordinering mellom dem” (Mintzberg 1979).

Koblingen til verdikjeden er logikken om å gruppere ulike aktiviteter som har likhetstrekk og bør samles i samme avdeling. Samtidig skilles avdelingene fra hverandre ved aktivitetenes ulikheter. Ved å skille de ulike organisasjonsområdene oppstår automatisk et behov for å kunne koordinere dem, som i litteraturen kalles integrasjon. Det må opprettes visse mekanismer og sikre at denne koordineringen faktisk skjer. Organisasjonsstrukturen balanserer fordelene av skillene og integrasjonen (Porter, 1985). Integrasjonen er tegn på bindeledd og overgangen mellom de ulike organisasjonsenhetene.

I litteraturen varierer konseptet organisasjonsstrukturer mellom mange ulike dimensjoner (se f.eks Senior og Fleming, 2006, Miller og Friesen, 1984). De vanligste er byråkrati-, departement-, matrise- og nettverksorganisasjoner. Byråkratimodellen kjennetegnes ved den hierarkiske organiseringen der et fåtall personer sitter øverst og styrer organisasjonen. Videre kan også organisasjonen struktureres gjennom ulike avdelinger, der skillet kan gå ved ulike funksjoner, produkter eller geografisk avgrensning. Dette betegner Senior og Fleming (2006) som departementorganisasjon. Kjennetegn ved matriseorganisering er at et sett av avdelinger er organisert på ”normal” horisontal måte, og andre avdelinger som for eksempel har med et spesifikt produkt å gjøre – er organisert vertikalt. På den måten eksisterer det to styringssystemer, en horisontal og en vertikal som opererer på samme tid, som vist i figur 6. Figuren illustrerer hvordan ulike avdelinger jobber på tvers av produkt og ansvarsområdet.



Figur 6 Matrise organisering (Senior og Fleming, 2006)

Nettverksorganisasjoner kjennetegnes av en mye løsere organisering der kommandostrukturen ikke skinner like mye gjennom. Ifølge Morgan (1989) utfører nettverksorganisasjoner flesteparten av sine aktiviteter gjennom prosjektteam. Likevel kan det være vanlig med noen funksjonelle avdelinger, men de fungerer gjerne som støtteavdelinger. Organiseringen minner mer om et nettverk enn den tradisjonelle byråkratimodellen. Prosjektteamene er sterke, selvstendige og dynamiske enheter (Morgen, 1989). Mye ressurser blir lagt ned for å danne en felles forståelse for selskapets identitet og oppgaver. Denne formen for organisering kan minne om det Mintzberg (1979) kaller ad-hoc organisering, der personer blir satt sammen for å løse en konkret oppgave for så å gå tilbake til sin normale arbeidsplass. Gjennom prosjektorganisering søker man konstant å finne nye ideer, systemer og prosesser som vil være med på å skape suksess for organisasjonen (Senior og Fleming, 2006).

Når et foretak internasjonaleses skilles det i litteraturen mellom ulike strukturer for å tilpasse seg den internasjonale arenaen. Spesielt har dette betydning for hvordan koordinasjonen mot de ulike delene av verdikjeden fortoner seg. Under følger en presentasjon av de ulike hovedformer for internasjonal organisasjonsstruktur, hvor global struktur er hva oppgaven vil følge i analysen.

2.5.1 Første stadiet til divisjonsstruktur

Mange selskaper som entrer den internasjonale arenaen, gjør det ofte ved å sette opp et datterselskap, eller eksporterer produkter fabrikkert hjemme til utlandet. Bruken av datterselskap er en vanlig måte å organisere utlandssatsningen på, ved å la selskapet ta seg av blant annet finansielle spørsmål. I tillegg til å sørge for tilstedeværelse i markeder der det kreves. Eksport er et vanlig valg for produksjonsbedrifter og normalt for de som produserer avanserte produkter til å begynne med. Er det få produkter som selges, rapporteres det gjerne direkte til markedssjef. Med et bredere produktspekter er det normalt med en separat avdeling som rapporterer direkte til administrerende direktør. Fremgangsmåtene fungerer godt så lenge konkurransen er begrenset, og eksporten kun er et supplement til salg hjemme (Luthans og Doh, 2009). Med økt utenlandssomsetning stiger også presset for å opprette produksjonsfasiliteter i utlandet. Datterselskap i utlandet er ansvarlig for operasjoner innen sitt geografiske område og rapporterer til en ledelse som er ansvarlig for internasjonale operasjoner.

2.5.2 Internasjonal divisjonsstruktur

Dersom de internasjonale operasjonene fortsetter å vokse, kan det være hensiktsmessig å gruppere datterselskapene inn i en internasjonal divisjon. Denne divisjonen tar da hånd om alt som har med de internasjonale operasjonene å gjøre. Divisjonen blir opprettet ved siden av den eksisterende organisasjonen som opprettholdes som tidligere. Denne formen for struktur har mange fordeler. Blant annet fører den til økt fokus fra ledelsens side. Samtidig utvikles den internasjonale satsningen som en helhet, og ikke hver enkelt del for seg selv. På den måten kan selskapet utvikle ledere med internasjonal erfaring.

Ulempene er at det kan bli et skille mellom den hjemmelige og utenlandske satsningen, som kan resultere i ulikt fokus og kultur. Videre er det normalt at utvikling og testing av nye ideer og produkter foregår i hjemmemarkedet. Resultatet er ofte at internasjonale markeder nedprioriteres vedrørende allokering av ressurser.

2.5.3 Global struktur

Multinasjonale selskaper (MNS) retter fokuset mot en global struktursammensetning ved for eksempel å kjøpe opp selskaper utenlands. Alternativt ved å allokere ressursene basert på internasjonale muligheter og trusler. Likheten kan være mange til den internasjonale divisjonsstrukturen, men til forskjell fokuserer den globale strukturen mer på utvidelse og integrasjon. Denne formen for struktur forekommer oftest i tre typer; produkt, område og funksjon. I oppgaven vil fokuset først og fremst rette seg mot den globale funksjonsstrukturen.

En funksjonsorientert organisasjon har fokus på kostnader, og minimerer disse ved standardisert utførelse av aktiviteter ved å utnytte stordriftsfordeler (Jacobsen og Lien, 2001). Med denne strukturen organiseres operasjoner internasjonalt primært ut i fra funksjon, dernest produkt. Luthans og Doh (2009) hevder at strukturen først og fremst passer for prosjektbaserte organisasjoner som involverer store operasjoner. Det er først og fremst betydelige foretak som olje- og gruveselskaper, som benytter denne strukturen. Fordelene ved denne type organisering knytter seg til tre aspekter (Luthans og Doh, 2009):

- 1) Vekt på funksjonell ekspertise
- 2) Tett sentralisert kontroll
- 3) Relativt liten, sammensatt ledelse

I tillegg legger man til rette for spesialisering og ekspertise for like arbeidsoppgaver for å unngå dobbeltarbeid, og isteden oppnå stordriftsfordeler. Utfordringene ved strukturen knytter seg til koordinering av produksjon og markedsføring, som ofte er lokalisert på ulike steder, samt håndtering av flere produktlinjer samtidig. Jacobsen og Thorsvik (1997) peker videre på at resultatet kan bli utvikling av ulike avdelingskulturer og manglende forståelse for andre avdelingers bidrag i verdikjeden. Selv om Jacobsen og Thorsvik (1997) spesifikt går inn på internasjonale selskaper, kan likevel deres funn gjøres gjeldene. Resultater viser at en global funksjonsstruktur benyttes av foretak med behov for tett sentralisert koordinering og integrering av produksjonen.

2.5.4 Beslutningsmyndighet

Hvor beslutningsmyndighetene er plassert, er også et viktig element for strukturen i et foretak. I litteraturen skilles det mellom sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet. Det eksisterer både fordeler og ulemper ved formene. Ved sentralisering gir det klare styringssignaler. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997) er en med på å sikre en ensartet praksis og politikk, i tillegg til at det kan gi økt forutsigbarhet ved en sentralisert beslutningspolitikk. Ulempen er at det kan ta tid før alt av informasjon kommer frem til beslutningstakerne, noe som sinker reaksjonsevnen til organisasjonen. Videre kan sentraliseringen føre til lavere motivasjon hos underordnede på grunn av liten anledning til å ta initiativ og være kreativ.

Dynamiske omgivelser stiller krav til organisasjonen om raske endringer i eksterne handlingsbestemmelser som fremmer desentraliserte beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Desentralisering av beslutningsmyndighetene betyr å flytte mer av makten ut i organisasjonen. Hvilke type beslutninger, og hvor mye desentralisering en skal tillate, avhenger av organisasjonen og situasjonen en befinner seg i. For et selskap som Microsoft, kan mange avgjørelser knyttet til utvikling av nye programvarer bli tatt ute i organisasjonen, mens det for Exxonmobil er fornuftig å ta avgjørelser om nye leteområder mer sentralt i organisasjonen. Desentralisering kan føre til økt initiativ og interesse på mellomledernivå. Ledernes ytelse er enklere å bedømme da de blir holdt ansvarlig for den desentraliserte delen av organisasjonen. Stewart (1993) viser at beslutninger sannsynligvis blir tatt raskere når beslutningstakerne er mer involverte i situasjonene.

Når det gjelder MNS sier Yip (1994) at en av de mest effektive måtene å utvikle og implementere en global strategi på, er å sentralisere beslutningsmyndighet. Slik at alle enheter

innenfor samme virksomhetsområde rapporterer til felles ledelse. Størrelse har betydning for hvor effektivt prosessene i organisasjonen fungerer. Store organisasjoner velger ofte å sentralisere kritiske beslutninger for å sikre effektivitet gjennom koordinering og integrasjon av operasjoner. Det samme gjelder for foretak som har en høy grad av avhengighet mellom de ulike prosessene, siden det er et stort behov for integrasjon (Luthans og Doh, 2009).

Videre hevder de at det er vanlig å finne beslutninger som omhandler finansiering, forskning og utvikling og strategiske planer sentralt i internasjonale organisasjoner. Undersøkelser viser at erfaring er avgjørende vedrørende datterselskaperes myndighet og autoritet over beslutninger som omhandler dem. Den rette graden av sentralisert og desentralisert beslutningstaking kan være en kritisk faktor for suksess for MNS (Luthans og Doh (2009).

2.5.5 Oppsummering organisasjonsstruktur

I kapittelet har oppgaven sett på ulike organisasjonsstrukturer som er tilpasset en internasjonal satsning. Det vil si når selskapet beveger seg ut fra sitt hjemmemarked og til andre markeder. Oversikten har vist at den begynnende satsingen på det internasjonale markedet er vel så viktig som det hjemlige. Samtidig har oppgaven pekt på at prosjektorganisasjoner ofte er bedre tilrettelagt for internasjonal satsning. Imidlertid preges ofte organiseringen av korte engasjement som oppløses når prosjektet er slutført. Videre vises det at beslutningsmyndighet har betydning for hvor fleksibel og dynamisk organisasjonen fungerer. Sentralisering av beslutningsmyndigheten fremstår som viktig når organisasjonen praktiserer en global strategi. Derimot har strukturen lite for seg om det ikke også legges til rette for samarbeid. Det er noe oppgaven går inn på i påfølgende avsnitt.

2.6 Horisontal integrering

Integrering er et viktig element i ethvert foretak vedrørende verdikjedeanalysen. Litteraturen deler integrering opp i to deler; vertikal og horisontal. Integrering i seg selv betyr å innlemme eller tilpasse seg selv og/eller andre i et fellesskap. I forbindelse med verdikjeden handler vertikal integrasjon om å innlemme det neste leddet i verdikjeden enten det er bakover eller fremover i verdisystemet (Harrigan, 1985). Horisontal integrering beskriver hvordan et foretak vokser innenfor samme forretningsområde. Det kan være gjennom oppkjøp av konkurrenter eller intern ekspansjon i selskapet. Det handler om samhandling og hvordan trekke synergier fra eksisterende forretningsområder i foretaket.

På mange måter tilsvarer horisontal integrering hva Porter (1985) betegner som horisontal strategi. En horisontal strategi er et koordinert sett av målsetninger og retningslinjer som gjelder for flere atskilte forretningsområder som står i en viss tilknytning til hverandre (Porter, 1985). Når det gjelder forretningsområder, skilles det mellom separate strategiske enheter i bedriften. For noen år siden trakk Hydro skillet mellom divisjonene, aluminium, energi, olje og gass. Samtidig eksisterer det flere forretningsområder innen hver divisjon. For eksempel skilte Hydro mellom opp- og nedstrøms-aktiviteter innenfor olje og gass-segmentet. En horisontal strategi for Hydro vil handle om å finne samarbeidsmuligheter som går på tvers av forretningsområdene, og divisjonene som tilrettelegger for økte synergier for selskapet som helhet. Det kan være felles innkjøpsrutiner på tvers av divisjonene eller en felles HR avdeling som tar seg av rekruttering for hele foretaket.

2.6.1 Konkret samarbeid

Porter (1985) gir to metoder for hvordan ulike forretningsområder kan samarbeide på eller integreres.

Konkret samarbeid baseres på at ulike forretningsområder deler aktiviteter i verdikjeden fordi de kan ha felles kunder, teknologiske løsninger, distribusjonsnettverk osv. Å utnytte dette samarbeidet innebærer at to ulike forretningsområder driver en verdiaktivitet i fellesskap. For eksempel at Stabburet og Bakers, som begge er eid av Orkla Foods Nordic, benytter samme distribusjonskanal siden kundene i stor grad er av samme karakter (Orkla). Deles derimot de fleste verdiaktivitetene mellom to forretningsområder, er de ikke strategisk uavhengige, og det kan være fornuftig å slå de sammen til ett område. Denne formen for samarbeid er meget konkret og det kreves at forretningsområdene deler på ressursene. Ressursdelingen kan kun gi et økt konkurransefortrinn dersom den reduserer kostnadene eller bedrer differensieringen til et selskap. Differensiering handler om å skille seg fra konkurrentene på en måte som gjør at kunden oppfatter ens produkter som bedre enn konkurrentene. Det kan være prosesser som gjør produktet billigere, eller økt verdi på grunn av forpakning etc. Samtidig fører resursdeling kostnader med seg. Porter (1985) nevner blant annet koordineringskostnader og kompromisskostnader som to elementer. Koordinering skjer ikke automatisk - det kreves en aktiv deltakelse fra partene for å komme frem til en best mulig løsning når ressurser deles. Mens det for en felles innkjøpsavdeling kan holde med periodevis kontakt, må det for et delt salgssapparat være kontinuerlig kommunikasjon med avdelingene. Videre kan det være at salgspersonalet må selge to produkter og ikke er like spesialisert i begge, noe som kan betegnes som et kompromiss mot at en har dedikert salgspersonell til begge produktene. I

tillegg kan ulik prioritering fra ledelsens side bli oppfattet som urettferdig fra den avdelingen som blir nedprioritert.

2.6.2 Immaterielle samarbeid

Immaterielle samarbeid handler om å overføre kunnskap og kompetanse mellom separate verdikjeder (Porter, 1985). Samarbeidet fører til konkurransefortrinn, hvis bedringen av kostnader eller differensieringen hos forretningsområdet som mottar sakkunnskapen overstiger kostnaden ved å overføre den. Denne formen for samarbeid oppstår når det er likhetstrekk mellom forretningsområdene, om det er samme type kunde, likhet i produksjon, eller eventuelt andre likheter i verdikjeden. Eksempelvis brukte Reitan Servichandel sin interne kapasitet da de valgte å opprette en felles regnskapsavdeling for datterselskapet Spaceworld. Regnskapsmedarbeidere ble forflyttet for å opprette en ny avdeling med nye mennesker fremfor å opprette en ny avdeling med bare nye mennesker.

I neste avsnitt vises det til hvordan foretak kan legge til rette for å oppnå denne formen for samarbeid og integrasjon. Imidlertid understrekes det i litteraturen at det er viktig med en varig innsats og formelle mekanismer for å overføre den nødvendige kompetansen.

2.6.3 Hvordan integrere

Å utnytte potensielle samarbeidsrelasjoner på tvers av forretningsområder har vist seg utfordrende for mange foretak, selv i de tilfeller der samarbeid åpenbart er nødvendig for å lykkes. Kanskje det beste eksempelet kan hentes fra da Airbus begynte produksjon av superjumboen A380. Første fly ble forsinket av flere årsaker, men den viktigste var fabrikkene i Tyskland og Frankrike som ikke benyttet samme versjon av en programvare for design (EADS). Det viser at selv når samarbeidsrelasjonene er åpenbare, eksisterer det organisatoriske hindringer som gjør at det ikke fungerer i praksis. Eksempler kan knyttes til organisasjonsstrukturen, kulturelle eller andre administrative faktorer.

Porter (1985) mener dette kan løses ved horisontal organisering. Med dette menes et sett av mekanismer som ligger utenpå den vertikale organisasjonen for å sikre at samhørighetsforhold som gir konkurransefortrinn, blir utnyttet. Ønsket er å knytte sammen selvstendige forretningsområder ved hjelp av organisasjonsordninger og et sett av felles verdier. Målet er å øke nytten til foretaket som helhet. Desentraliserte forretningsområder vil bli mindre

autonome, men formålet med horisontal organisering er å omdefinere forretningsområdenes selvstendighet slik at den lettere fremmer hele bedriftens interesser.

For å kunne få til den nødvendige integreringen og samarbeidet, er det hindre som må overvinnes. Blant disse fordeling av potensielle gevinster. For mange avdelingsledere kan en skjev fordeling av gevinsten være et hinder for å få til fruktbart samarbeid med andre avdelinger. Et potensielt samarbeid kan være negativt for en avdeling i forbindelse med redusert handlingsbånd, mens det er positivt for foretaket som helhet. Dermed er det viktig at insentivsystemet legger til rette for samarbeid ved ikke å måle kun resultater, men ha andre mål som viser arbeidet bak resultatene. Også dette med tap av selvstendighet og kontroll på eget område, kan i mange tilfeller være et hinder. Om en avdelingsleder har brukt mye tid, krefter og energi for å bygge opp en avdeling, kan påtvunget samarbeid være en trussel om forminsket kontroll. På den måten kan områdelederen hindre samarbeid ved å beskytte seg og sin enhet. Likevel fremstår ulik kultur og frykt for å miste sin selvstendighet som de største organisatoriske hindrene for samarbeid på tvers av forretningsområder

Blant relevante kulturforskjeller nevner Warner og Joynt (2002) ulike normer for samarbeider, lederstiler, terminologi og ikke minst forretningsfilosofi. Spesielt er dette aktuelt når et selskap satser internasjonalt. Det eksisterer forskjeller så snart en beveger seg ut fra kjente territorier. Figur 7 viser viktige verdier for ulike regioner i verden.

Verdiprioriteringer

USA	Japan	Arabiske samfunn
Frihet	Tilhørighet	Familie sikkerhet
Uavhengighet	Gruppe harmoni	Familie harmoni
Selvtillit	Kollektivhet	Alder
Likhet	Alder	Autoritet
Individualisme	Gruppe konsensus	Kompromisse
Konkurranse	Samarbeid	Hengivehet
Effektivitet	Kvalitet	Tålmodighet
Tid	Tålmodighet	Gjestmildhet
Umiddelbarhet	Indirekte	
Åpenhet		

Figur 7 De viktigste verdiene i tre ulike kulturer – Luthans og Doh (2009)

Mens det i USA og gjerne Norge er frihet som er den viktigste verdien, er det i Asia tilhørighet som utpeker seg. Slike sett av verdier vil påvirke hvordan samarbeid og integrering på tvers av kulturer vil kunne utvikle seg. Oppgaven tar opp igjen dette under analysen av kulturelle hindringer.

Også frykten for å gjøre noe med autonome enheter kan være et hinder for å få til integrasjon. Konsernledelsen kan være redd for at redusert beslutningsmyndighet er et hinder for ytterligere initiativ i forretningsområdene. Derimot er det ingenting som tilsier at det er et motsetningsforhold mellom initiativ og uavhengighet, med andre ord kan en ikke sette likhetstegn mellom initiativ og uavhengighet (Porter, 1985). Består et selskap av mange uavhengige enheter er det vanskelig å integrere disse og trekke synergier fra og mellom enhetene. Dermed er det en avveining fra konsernledelsens side hvor desentraliserte enheter en ønsker og hvor beslutningsmyndighetene er plassert.

2.7 Oppsummering av teori

Til nå har oppgaven presentert teori knyttet til Porters (1985) verdikjedeanalyse. Teorien har sine begrensninger, men passer fint som et verktøy for å analysere et selskap på strategisk nivå. Spesielt viktig fremstår kategoriseringen av ulike aktiviteter og hvordan de i seg selv kan føre til konkurransefortrinn for foretaket. Samtidig viser også samhandlingen mellom aktivitetene seg som en potensiell kilde for konkurransefortrinn.

Videre er teori om organisasjonsstruktur og integrering knyttet opp mot verdikjedeanalysen. Hvordan et selskap beveger seg ut i den internasjonalt arenaen og hvilke strategiske alternativer det står overfor er også presentert. Elementene hver for seg er viktige for selskaper som skal konkurrere internasjonalt. Imidlertid kan en ved å koble teoriene sammen, få et annet perspektiv på blant annet verdikjedeanalyse. Slik blir det mer substans i analysen enn om fokuset kun går på verdikjedeanalyse.

Før oppgaven tar for seg analysen av selskapet og noen generelle konklusjoner, vil den metodiske tilnærming bli presentert.

3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres rammeverket som er benyttet for å gjennomføre studien oppgaven er bygget på. Først vil det redegjøres for ulike metodiske valg en forsker kan ta, før valgene begrunnes. Mot slutten drøftes kort noen styrker og svakheter ved de metodiske valgene for forskningsdesignet.

3.1 Forskningsdesign

Designet beskriver den overordnede planen for hvordan en studie skal gjennomføres. Både faglige og metodiske betraktninger for strategien forskeren baserer sin studie på, skal beskrives. Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) forklarer et forskningsdesign hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av forskningsdesign:

- 1) Eksplorerende er når forskningsproblemet er lite forstått og forsket på, samt at forskeren må være åpen for flere ulike forklaringer. Eksplorerende, betyr å utforske og å undersøke.
- 2) Deskriptiv er ofte brukt når problemet er strukturert og godt forstått. Metoden blir brukt når en vil finne ut noe om målbare størrelser.
- 3) Kausal benyttes når en ser etter klare årsakssammenhenger

(Ghauri og Grønnhagen, 2005)

Valg av design vurderes ut fra hva som skal til for at resultatene skal være valide (Ghauri og Grønnhagen, 2002). Et eksplorerende design benyttes når en ønsker å skaffe innsikt, og å oppnå forståelse i en mindre presist formulert problemstilling (Grennes, 2001). Det normale er å undersøke forekomster og frekvenser i små utvalg ved hjelp av semistrukturerte datainnsamlingsmetoder hvor temaene ofte er forhåndsdefinert.

3.2 Kvalitativ vs. kvantitativ

Helland et al. (1997) definerer metode som en planmessig fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap der en søker å besvare oppgavens problemstilling. Vedrørende metode er det vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ. Kvantitativ metode fokuserer på tall og analyse av disse, mens kvalitativ metode begrenser seg til få temaer og mer i dybde på disse. Kvalitative metoder søker å skape forståelse for noe, mens det er mindre interessant å undersøke om det er et generelt fenomen eller noe som kun tilhøre den spesifikke oppgaven. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling er kvalitativ metode et naturlig valg. Spesielt

fleksibiliteten gjør metoden meget anvendelig. Både med tanke på erfaringer som tilegnes under data- og undersøkelsesinnsamlingen, men også måtene en kan tilnærme seg de ulike kildene på. Fleksibiliteten gjør også at en eventuelt kan tilføre eller sløyfe momenter som viser seg mindre hensiktsmessig underveis. Intervjuer og feltobservasjon er de normale formene for datainnsamling vedrørende kvalitative metoder. Oppgavens datainnsamling er primært gjort ved hjelp av semistrukturerte intervjuer, men også deltakende observasjon i forbindelse med en deltidsjobb jeg har hatt i selskapet siden sommeren 2008.

Ringdal (2001) trekker frem tre former for deltakelse når det gjelder observasjon, fullstendig observatør, deltakende observatør eller fullstendig deltaker. Hva som skiller de ulike rollene, er graden av nærhet til det som skal studeres. En deltakende observatør observerer det fenomenet som skal studeres i sine naturlige omgivelser. Siden jeg har hatt en deltidsjobb i STX NO synes det naturlig å definere min rolle som deltakende observatør. Denne observatøren deltar åpent i organisasjonen med en middels nærhet. Det kan være naturlig å mene at en gjennom jobb har en høy grad av nærhet. Men ut i fra definisjonen til Ringdal (2001) er jeg ikke en fullstendig observatør da det forutsetter skjult deltakelse. Det er mer korrekt at jeg har hatt full deltakelse i en periode da oppgaven ikke var tema, mens rollens karakter endret seg i det problemstillingen ble aktualisert.

3.3 Valg av intervjuobjekter

Utvelgelse av intervjuobjekter kan foregå på ulike måter. Den viktigste er å velge ut objekter som kan bidra til størst mulig variasjonsbredde omkring valgt tema, for på den måten å øke informasjonsinnholdet (Grønmo, 2004). Intervjuobjektene velges ut basert på forståelsen man har omkring oppgavens problemstilling før undersøkelsene iverksettes. Dermed er det fornuftig å gjøre en del forundersøkelser som å lese seg opp på aktuelle temaer og bransjer. Blant annet var forkunnskapen om verftsbransjen avgjørende for valgt problemstilling. Utvalget av intervjuobjekter er basert på aktører som påvirker og påvirkes av hvordan de ulike aktivitetene i verdikjeden ønskes utført. Intervjuobjektene representerer det øvre ledersiktet i selskapet som undersøkes.

Videre belyser Grønmo (2004) utfordringen vedrørende antall intervjuobjekter som er nødvendig for å skape et troverdig og pålitelig datagrunnlag. Han sier det ikke er mulig å fastslå eksakt antall intervjuobjekter for å trekke slutninger. For å finne det riktige antallet må det tas metodiske og ressursmessige hensyn. Med det menes hvor stort utvalg intervjuobjekter

bør være i forhold til hvor stort utvalget generelt er. Denne studien er basert på åtte intervjuer med respondenter som innehar betydningsfulle posisjoner i selskapet som undersøkes. Utvalget har begrenset seg av naturlige grunner da ledelsen i selskapet er relativt liten sett i forhold til antall ansatte i selskapet. Likevel anses utvalget som tilstrekkelig for å kunne belyse problemstillingen, da respondentene stort sett representerer viktige instanser for beslutninger tatt i selskapet.

Det har vært fordel for meg å ha vært tilknyttet selskapet i forbindelse med deltidsjobb før oppgaven skulle påbegynnes. Dette har gitt tilgang til vidt utvalg av potensielle respondenter. Av praktiske årsaker er det primært personer ved hovedkontoret i Ålesund som er intervjuet. Imidlertid er det gjennomført et intervju utenlands av den rumenske direktøren for verftene i Romania. Under følger en oversikt over posisjonene som har latt seg intervju eller kommet med uttalelser som er benyttet i oppgaven:

- CEO
- VP HR and organisation (VP HR)
- VP Business Development (VP BD)
- VP Engineering and Technology (VP ET)
- Operation Manager Norway and Romania (MNR)
- VP Sales and Marketing (VP SM)
- Yard director Romania (YR)
- VP Purchasing (VP P)
- Engineer technical department (ETD)
- VP Accounted (VP A)

3.4 Forberedelse til intervjuene

Ved kvalitativ metode skilles det mellom to typer intervjuer – strukturerte og semistrukturerte (Fisher 2007). Strukturerte intervjuer innebærer spørsmål som er forhåndsdefinert uten større mulighet for å fravike disse. Intervjuene er tilnærmet en fastsatt plan for hvilke data som skal produseres. I semistrukturerte intervjuer produseres en intervjuguide med formulerte spørsmål som belyser ønskede problemstillinger (Fisher, 2007). Denne formen for intervjuer tillater en mer flytende samtale, intervjuobjektene kan fritt prate om de gjeldene tema, samtidig kan forskeren styre intervjuene for å få belyst ønsket tematikk. En eksplorerende tilnærming passer problemstillingen godt da jeg søkte å finne informasjon omkring hva og hvordan et selskap kan øke integreringen ved en internasjonal verdikjede. Intervjumetoden ga muligheten

til å variere intervjuene med tanke på spørsmålsrekkefølgen og tyngden avhengig av hvem som ble intervjuet. Samtidig ga det muligheten til å stille tilleggs- og oppfølgingsspørsmål der det viste seg nødvendig. Det var en fordel siden respondentene har ulike inngangsterskel og perspektiv til problemstillingen som er valgt.

Det er viktig å ikke lede respondentene mot det ønskelige svaret, men la samtalen gå fritt (Fisher, 2007). Når det er sagt viste det seg viktig å kunne styre respondentene innenfor tilnærmet like rammer slik at svarene dekket de samme temaene. For å oppnå dette, samtidig opptre profesjonelt ovenfor respondentene, konstruerte jeg en semistrukturert intervjuguide. Slik fikk respondentene muligheten til å snakke fritt rundt temaene samtidig som intervjuene ble styrt på en slik måte at samtlige tema ble drøftet. En slik guide skal inneholde de temaene som tas opp i løpet av intervjuet (Fisher, 2007). I tillegg bør en viss struktur med tilhørende spørsmål være klargjort. Ved utarbeidelse er det vesentlig å vurdere hva slags type informasjon en ønsker å få frem i løpet av intervjuene for på den måten å rette fokuset mot disse områdene. Intervjuguiden ble utarbeidet med bakgrunn i den formulerte problemstillingen og en gjennomgang av litteratur på tilhørende temaer. I tillegg ble guiden diskutert med min informant i selskapet som jeg hadde løpende kontakt med gjennom hele arbeidet med oppgaven. Det var viktig for meg at guiden skulle være retningsgivende for på den måten å få respondentene til å utdype med egne ord og erfaringer deres syn på spørsmål og påstander. Intervjuguiden hadde følgende hovedstruktur:

- Generelt om selskapet
- Global vs regionalt marked
- Integrasjon
- Verdikjeden
- Nettverk og kommunikasjon

For sikkerhets skyld konstruerte jeg noen oppfølgingsspørsmål for å få svar omkring temaene som er valgt, og som ikke ble belyst ved de åpne spørsmålene. Intervjuguiden med oppfølgingsspørsmål ligger med som vedlegg 1.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble primært gjennomført en uke i juni 2009, men også et intervju ble utført i Romania i april 09. Det var estimert at intervjuene ville ta rundt en time, hvilket også ble avtalt med hver enkelt respondent. Likevel viste det seg at intervjuene varierte fra 35 minutter til nesten 70 minutter. Intervjuene ble foretatt der hvor respondentene befant seg for

øyeblikket, uten unntak var det på deres respektive kontor. I løpet av et bedriftsbesøk i Romania bød også muligheten seg til å gjennomføre intervju der. Samtalene ble av praktiske grunner tatt opp ved hjelp av digital diktafon. Deretter ble disse transkribert ved hjelp av word og gratisprogrammet express script.

3.6 Analyse av datamaterialet

I løpet av tiden jeg arbeidet i selskapet tilegnet jeg meg mye informasjon om hvordan selskapet fungerer, og hvor utfordringene kan ligge. Noe av dette tas med i oppgaven i tråd med å være en deltakende observatør. Noen påstander som blir presentert er plukket opp i løpet av mitt virke i organisasjonen og ikke nødvendigvis i forbindelse med intervjuene. Dette er tatt med for å nyansere og skape dybde ved de aktuelle temaene der det er nødvendig. Transkriberingen gav mye tekstmaterialet, hvilket ble kategorisert og analysert i forhold til strukturen i teoridelen i oppgaven. Samtlige intervjuer ble plukket fra hverandre og kategorisert i forhold til hovedtemaene. Dette lettet arbeidet med å trekke hovedpunktene til hver respondent og sammenlikne disse med hverandre. Innimellom er det brukt noen direkte sitat for å illustrere viktigheten ved utsagnene. Sitatene er gjengitt ordrett i kursiv i resten av oppgaven. Uttalelsene er gitt i fortrolighet og vil av den grunn bli holdt anonyme. På grunn av dette vil kun posisjonene bli oppgitt bak sitatene.

Analysearbeidet har vært en særdeles tidkrevende prosess, men samtidig meget interessant siden svarene i forhold til problemstillingen er å finne her. En ryddig og strukturert intervjuguide, samt en klar temainndeling, har hjulpet i analysearbeidet.

3.7 Validitet og reliabilitet

Begrepene står sentralt i kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser (Ringdal, 2001). Reliabilitet sier noe om påliteligheten til målingene og at gjentatte tester gir samme resultat. Validitet sier noe om en faktisk måler det en ønsker å måle, ordet er synonymt med gyldighet. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2001). På en forbilledlig måte kan en si at en skytter har skutt reliabelt om skuddene er samlet, men det hjelper lite om samlingen ligger i ytterkant av blinken. Er samlingen derimot sentrert i blinken, er også skuddene valide.

For å sikre høy reliabilitet ble det foretatt mer enn et intervju. Et intervju ville ikke sagt noe om et fenomen er reelt eller kun en oppfattelse en enkelt respondent har opplevd. Derimot er

fenomenet reliabelt om flere respondenter kommer med uttalelser som underbygger påstander. I tillegg må dataene være tilbakeførbare til intervjumaterialet. Det vil si at andre skal kunne følge forskerens tanker tilbake til håndfaste bevis. Dette ble sikret gjennom opptak av intervjuene samt transkribering.

For å underbygge validiteten ble det benyttet ulike tiltak. Blant annet ved hjelp av kontrollspørsmål og oppsummeringer underveis i intervjuene. Dette for å sikre forståelsen for hva respondentene mente med ulike påstander og utsagn. Intervjuguiden var til god hjelp for å sikre at samtlige områder ble dekket.

3.8 Styrker og svakheter ved den metodiske tilnærmingen

Oppgavens klare styrke er at den ser på verdikjeden ved å knytte inn temaer knyttet til struktur og integrering. Det er gjort relativt lite forskning omkring sammenhengen av de ulike temaene, men til gjengjeld mye forskning på hvert enkelt tema. Det nye i denne oppgaven er å knytte temaer som struktur, myndighet samt andre sosiale mekanismer til integrering av verdikjeden for et internasjonalt selskap. Respondenter har vært upåklagelig, samtlige har de stilt seg positive til å bidra i prosessen. Når det er sagt, er det en svakhet ved oppgaven at flere kunne vært intervjuet, spesielt på et lavere nivå i organisasjonen. Samtlige av intervjuobjektene sitter i nøkkelposisjoner i ledelsen for STX NO. På den måten belyses problemstillingen primært i et ”ovenfra og ned” perspektiv. For å øke nyansene i oppgaven kunne det vært interessant og intervjuet en del fag- og teknisk personell. For på den måten å høre deres syn på hvordan integreringen kan økes og hva slags forventninger de har til den nye strukturen som er opprettet.

4.0 Analyse

Hensikten med denne delen av oppgaven er å analysere det valgte selskapet for å undersøke hvordan de løser utfordringer knyttet til teorien som er presentert. På bakgrunn av dette er målet å kunne trekke noen generelle konklusjoner for hvordan selskaper med internasjonale verdikjeder kan integrere disse i større grad.

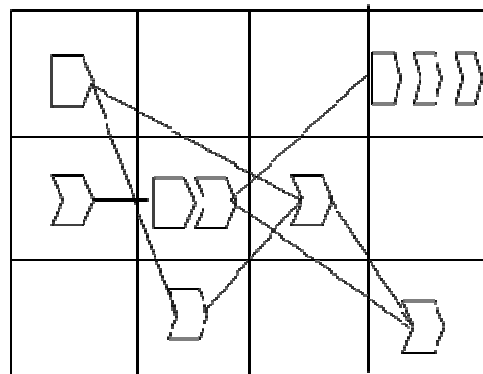
Første del av analysen gir en pekepinn på den internasjonale satsningen selskapet STX NO har gjort. Samtidig vil de ulike strategiene selskapet står overfor bli analysert. Deretter følger en analyse av verdikjeden, før siste del tar for seg integreringsproblematikken og hvordan den kan overvinnes.

4.1 Selskapsdefinisjon

Ut fra det som er skrevet om bakgrunnen og historikken til selskapet, vitner det liten tvil om at selskapet er internasjonalt. Samtidig kan man ut i fra Lasserre (2007) sin modell, tolket at selskapet er globalt. Imidlertid blir det nærmere forklart under verdikjedens sammensetning.

Ulike deler av verdikjeden er lokalisert til ulike land. Blant annet skjer det meste av skrogproduksjonen i Romania mens utrustning og ferdigstilling i stor grad foregår i Norge. Samtidig er situasjonen noe annerledes når det gjelder lokasjonene i Vietnam og Brasil, hvor prosjektene ferdigstilles i sin helhet. STX NO Design og Trading er sterkt involvert ved disse

lokasjonene. Selv om ferdigstillingen skjer i sin helhet ved de to lokasjonene, er verdikjeden delt opp. Avdelingene leverer tilnærmet komplett design og hovedkomponentpakker. Dette gjør at den norske avdelingen er relativt sentralt i prosjektene både i Vietnam og Brasil. De norske verftene derimot, har egne innkjøpere tilknyttet hvert prosjekt som sørger for at elementene er tilgjengelige når det er behov for dem. På den måten kan Vietnam/Brasil investeringene regnes som horisontale, mens investeringene i Romania er vertikale ut i fra det Griffin et. al (2007) sier om investeringer i utlandet.



Global integrering

Figur 8 Utdrag fra Lasserre (2007)

Ut fra Yip (1992) sine drivere for globalisering, som er presentert tidligere, kan STX NO primært tilskrives liberalisering, merkevare og konkurransefaktorer. Liberalisering først og

fremst fordi det er mulig å opprette selvstendige enheter i utlandet. For eksempel ble det enklere for utenlandske bedrifter å etablere seg i Vietnam etter at de ble medlem av WTO i 2007 (International Business 2008). Når det gjelder merkenavnet, er etableringen i Brasil en god illustrasjon. På grunn av gruppens sterke merkenavn og operasjonell kompetanse innad i skipsbyggingsmiljøet – ble de spurt til råds ved etablering i det brasilianske markedet. For at en reder skal kunne operere i det brasilianske markedet, må fartøyer eller hoveddelen være produsert i Brasil. Måten kunden kunne etablere seg i Brasil på, var om daværende Aker Yards kunne bygge for kunden i Brasil. Videre er konkurransefaktorer et kjerneelement når det gjelder globalisering av bedriften. Bygging av offshorefartøyer er en arbeidsintensiv prosess. Med flere hundre tusen arbeidstimer per prosjekt er det innlysende at faktorpriser vil påvirke prosjekter i stor grad. Dermed er det forbundet med reduserte kostnader ved å legge til rette for produksjon i lavkostland. Samtidig kan en oppnå en større grad av skalafordeler ved å samle deler av produksjonen på samme sted. Dette er tilfelle i Romania der to verft i all hovedsak leverer skrog til fem verft i Norge.

4.1.1 Type strategi

Videre tar analysen for seg global eller regional strategi. Med bakgrunn i det litteraturen sier om regional og global strategi, hvor ville du plassert STX NO og hvorfor? ”*Det er mange år siden vi definerte av vi skulle konkurrere på en global arena, for oss har konkurranse vært global i mange år allerede,*”(CEO). Hvilket levner liten tvil om hva selskapet selv tenker. Derimot kan en annen uttalelse nyansere påstanden; ”*Båtene selges i et globalt marked, på en måte er det riktig å si at vi har en global strategi. Men samtidig ser vi også i et regional/lokalt marked*”(VP BD). Bakgrunnen for uttalelsen er forankringen mot Brasil. De produktene som er etterspurt i det markedet er tilpasset de lokale kundenes behov og ønsker. På den måten kan det hevdes at Brasil er et mye mer lokalt tilpasset marked, ”*mens de norske verftene selger i stor grad til det globale markedet*” (VP BD). Samtidig kan kundenes perspektiv være en nyttig indikator på bransjen generelt. Et hvilket som helst rederi kan velge å bygge sine fartøyer hvor som helst i verden, det er få begrensninger som tilsier at kundene må bygge sine prosjekter et visst sted. Produksjon av produktene er i liten grad knyttet til et bestemt land og produktene kan anvendes globalt. Imidlertid eksisterer det lover og regler, for eksempel Jones act (American shipping Company), som hindrer rederier å velge et hvilke som helst verft for å bygge fartøyene. Hvilket var utfordring for rederiet som ba STX NO om hjelp for etablering i Brasil.

På bakgrunn av det som så langt er nevnt, virker situasjonen relativt tydelig. I henhold til Luthans og Doh (2009) er det naturlig å plassere STX NO i ruten for global strategi. Likevel innehar strategien elementer av multilokal siden det i enkelte tilfeller handler om å tilpasse produktet til et lokalt marked. Undersøkelsene til Brock og Siscovick (2007) støtter under bruken av global strategi, når siktemålet er integrering og ikke differensiering. Airbus og Boeing derimot har en mer rendyrket global strategi da det kun er enkelte designmessige forandringer på produktet, som gjøres for å tilpasse det til kundenes behov. Derimot er det større og mer markante endringer som må til for å kunne tilpasse produkter for STX NO. Internasjonal strategi faller utenfor hva STX NO prioriterer. Det innebærer økt grad av standardisering av produktene de leverer. Per dags dato er produktene ansett som såpass avanserte at de er vanskelig å få bygget i Asia. Fartøyene produsert av asiatisk eide verft er basert på standardisering og samlebåndsfilosofi. Det kreves helt annen logistisk planlegging og tilrettelegging om norske verft generelt skal kunne konkurrere på samme måte. Derimot er fleksibiliteten og muligheten til å endre produktet underveis et viktig konkurransefortrinn for selskapet som blir trukket frem i flere av intervjuene. Av den bakgrunn er internasjonal strategi utelukket for STX NO.

I henhold til Lasserre (2007) er et selskap globalt integrert om deler av verdikjeden finnes i ulike land. På bakgrunn av dette er det naturlig å konkludere med at STX NO er globalt integrert. Selskapet er en global aktør både når det gjelder kunder og deler av verdikjeden i flere land.

Selskaper med en global strategi har en høy grad av integrering mellom de ulike delene av selskapet. På tilsvarende måte har de liten grad av nasjonal eller regional bevissthet. Det innebærer at produktene er tilnærmet like på en global skala. Dermed konkluderer oppgaven med at STX Euorpe har en tilnærmet global strategi. Likevel understrekes det at visse regionale tilpasninger kan være nødvendig som vist for det brasilianske markedet. Imidlertid kan fartøyer tilpasset det brasilianske markedet brukes andre steder i verden uten modifikasjoner.

4.2 Presentasjon av verdikjeden

STX NO er et sammensatt selskap, bestående av ulike enheter som til sammen gjør det mulig å levere produkter som tilfredsstiller kundenes krav. Samtidig er det relativt enkelt å identifisere verdikjeden.

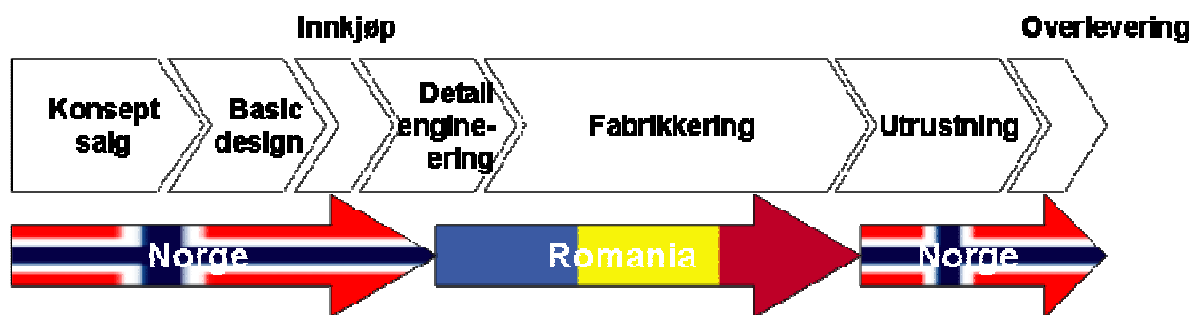
4.2.1 Verdikjedens sammensetning

Tidligere er det kort nevnt at selskapet har produksjonsfasiliteter i ulike land. I dette avsnittet gjøres det rede for hvordan de ulike delene av verdikjeden er lokalisert. Det er et skille mellom verdikjedene Norge/Romania og Brasil/Vietnam. Figur 9 viser verdikjeden for verftene i Brasil og Vietnam.



Figur 9 Verdikjeden Norge - Brasil/Vietnam

Verftene i Brasil og Vietnam har tilnærmet den samme interne verdikjeden i den forstand at de produserer produktene fra start til mål på samme lokasjon. Behovet for integrasjon er begrenset da skillet mellom delene i verdikjeden er såpass tydelige og aktivitetene forskjellige. Figur 10 viser tilsvarende kjede men mellom Norge og Romania.



Figur 10 Verdikjeden Norge - Romania (Offshore and Specialized Vessels 2009)

Et konseptsalg innebærer at kunden blir presentert for ulike forslag, nærmest en anbudsfase, der konseptet i grove trekk blir presentert. Hvilket verft som får prosjektet, hvem som blir prosjektleder, type fartøy osv. Underskriving av endelig kontrakt markerer den fysiske overgangen til basis design. Basis design tilsvarer de tjenestene den interne design og konseptavdeling leverer. Den nøyaktige rekkefølgen på de to nevnte aktivitetene kan variere alt avhengig av kunde og produkt. Enkelte ganger etterspørres nye prototyper hvilket innbefatter nye design- og konseptløsninger. Mens det andre ganger er salg av ferdig

designede løsninger som er produsert tidligere. Disse to aktivitetene er primært styrt og ledet fra Norge. Det er ikke dermed sagt at salg kun skjer i Norge. Blant annet diskuteres det om en skal etablere et større kontor i Singapore med salg og innkjøp som en del. På hvert enkelt verft er det også en teknisk avdeling som utarbeider arbeidstegninger på bakgrunn av tegninger fra designavdelingen. Av den grunn er det ingen klare skiller mellom hvor overgangen til Romania forekommer.

I Romania foregår fabrikkeringen, som inkluderer produksjon av skroget, og hovedvekten av detalj engineeringsarbeidet, blant annet det meste av stålproduksjon. Etter fabrikkering slepes skrogene til verftet i Norge som har prosjektansvaret. Her skiller verdikjeden seg fra Brasil/Vietnam. Mens ferdigstillelsen foregår på samme sted på disse lokasjonene, skjer det samme i Norge for denne verdikjeden.

Hvordan fungerer verdikjeden mot Romania i dag? ”*De er et selvstendig aksjeselskap, selv om de har samme industrielle eier. Det var behov for armlengdes avstand da verftene ble kjøpt, derfor er de organisert som egne aksjeselskaper. Det har også noe å gjøre med lokale regler i Romania*” (MNR). På oppfølgingsspørsmål omkring dette, ble det sagt at fordelene med å være i samme konsern, er at arbeidet er mer uformelt i forbindelse med integrasjon og det å sette de fysiske delene sammen. Selskapet har en prosjektleder for hvert enkelt prosjekt som samhandler med en egen prosjektleder for hvert skrog. I tillegg blir det fra selskapets side trukket frem at eierskapet og kontrollen over verft i lavkostland er et sterkt konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene. Eierskapet innebærer en større kontroll over kapasiteter samtidig som man har muligheten til å prioritere på en helt annen måte enn om en kjøper skrog som et rent underleverandørbilag.

Deretter blir tilnærmede tomme skrog slept til Norge for utrustning. Her installeres og testes utstyr i henhold til kontraktsspesifikasjonene. Grunnen til at disse tingene i liten grad blir gjort i Romania skyldes kompetansenivået. ”*Pr nå er ikke kompetansenivået høyt nok i Romania for å kunne foreta ferdigstillelse av fartøyene, men vi tar grep for å bygge denne kompetansen. Blant annet blir tre fartøyer som kan operere i arktiske forhold fullført i Romania*” (MNR). Noe som illustrerer at selskapet legger til rette for å øke kompetansenivået i Romania. Blant annet blir mye av rør- og elektriskarbeidet tilrettelagt i Romania før fartøyene slepes til Norge. På den måten er selskapet i ferd med å overføre mer av verdiskapingen til Romania.

Ved å sammenlikne de to ulike verdikjedene er det større sannsynlighet for at Norge-Romania relasjonen kan oppleve utfordringer grunnet oppdelingen. Av den grunn, og det som er nevnt over, fremstår verdikjeden Norge - Romania som mest utfordrende og det er der behovet for integrering er størst.

Vedrørende globalt integrerte verdikjeder kan Toyota illustrere som eksempel, der forskning og utvikling finner sted i Japan, mens produksjon gjerne kan forekomme andre steder i verden (se blant annet Shimokawa, 1994 og Toyota).

4.2.2 Konseptsalg

Selskapet ønsker å gjennomføre salg før en starter å arbeide med konseptet i form av design og utstyrløsninger. Hos STX NO tar prosjektlederne over prosjekter i det kontrakten med kunden er signert. Fra da av er det primært prosjektlederen som har kontakt med kontraktspartneren. Imidlertid har ikke prosjektlederen direkte ansvar for salg av nye komplette prosjekter. Primært ønsker selskapet å selge prosjekter som skal bygges ved egne verft. Dernest pakker som inneholder design og hovedkomponenter, som motor og dekkstutstyr, med siste alternativ som innebærer salg av designpakker. Under salgsavdelingen er også STX NO Trading (STX NOT) lokalisert - de setter primært sammen designpakker med hovedkomponenter. I utgangspunktet skal avdelingen være ansvarlig for oppfølging mot eksterne salg, hvor prosjektene ikke blir utført internt. Imidlertid bindes mye kapasitet til å bistå interne prosjekter som bygges i Vietnam og Brasil. I tillegg er salgs- og markedsavdelingen ansvarlig for promotering av selskapet og produkter de kan levere. Under organisasjonsstruktur vises en bedre sammenheng hvordan de ulike delene av selskapet henger sammen.

4.2.3 Basis design

Under normale omstendigheter inngår salgsavdelingen kontrakt med reder, der design er en del av pakken. Deretter produseres fartøyet etter avtalte spesifikasjoner. Konsept- og designavdelingen driver en kontinuerlig forbedring og utvikling av nye løsninger. Dette skal gjøres i tett samarbeid med produksjon, salgs og markedsføringsavdelingen. Noe oppgaven vil komme nærmere inn på vedrørende overganger i verdikjeden. Designavdelingen leverer basis designpakker til verftene, i tillegg jobber de aktivt inn mot stadige nye løsninger for design og andre konsepter. Noe som har resultert i et eget design for skip som svarer til så mye som 70

prosent av samtlige nybygg for selskapet (Offshore and Specialized Vessels 2009). ”Noe av grunnen til at vi opprettet designavdelingen, handler om å ta større kontroll over verdikjeden. Nå har vi på en måte flyttet oss litt lengre frem i verdikjeden og tilbyr kundene det han ikke vet han har behov for” (VP BD). Selskapet ønsker en mer proaktiv strategi enn reaktiv ved å ta større kontroll med forsknings- og utviklingsarbeidet.

4.2.4 Detalj engineering og innkjøp

Aktiviteten innebærer konstruksjon av arbeidstegninger basert på det som leveres fra konsept og designavdeling, men også planlegging og innkjøp av komponent. Siden mange komponenter er store og uhåndterlige, er det tilnærmet umulig å lagere dem. Dermed er det desto viktigere å sørge for at de er tilstede først når de skal installeres. Av den grunn er det viktig med en god dialog med innkjøpsavdelingen for å sikre at nødvendige komponenter og utstyr er på plass til rett tid. Samtidig blir en del komponenter produsert ved aktiviteten. Det kan være komponenter som er nødvendige for at produksjon skal kunne foregå strømlinjeformet uten i seg selv å være en del av produksjonen. Stålarbeid m.m. foregår i stor grad i Romania mens utrustningen foregår i Norge. Det innebærer at den inngående logistikken er gjeldene begge steder. I Romania må råvarer som stål etc. være tilgjengelig når det trengs, mens komponenter som vinsjer, kraner, hovedmotorer osv. må være på plass når det skal installeres i Norge.

4.2.5 Fabrikking

Fabrikking er selve tilvirkningen av skroget. I tillegg til skrogproduksjon, utføres andre elementer samtidig i Romania. Rørlegging og elektronikk blir lagt inn slik at det ikke må installeres etter skroget er ferdig. Denne delen er den mest arbeidsintensive delen av produksjonen da nesten alt av stålarbeid blir utført. Seksjoner lages individuelt og settes sammen til et komplett skrog. For å illustrere størrelsesforskjellene leverer et verft i Romania skrog til fire ulike verft i Norge.

4.2.6 Utrustning

Utrusting innebærer at utstyr som skal ombord blir installert. Det inkluderer alt fra hovedmotorer til elektronikk som skal benyttes ombord. Begrenset kompetanse er noe av grunnen til at denne aktiviteten foreløpig ikke foregår i Romania på tilsvarende måte som i Brasil og Vietnam.

De overnevnte aktivitetene er i seg selv relativt enkelt å sette seg inn i, men samarbeidet og informasjonsutvekslingen mellom de to produksjonsfasilitetene er imidlertid kompleks. Ingen av de norske arbeiderne er i Romania for å følge produksjon og vice versa. Dermed er det vanskelig å utveksle erfaringer om hvordan ting bør gjøres annerledes ved for eksempel neste prosjekt. Det er stort sett prosjektlederen som reiser mellom lokasjonene for å følge opp produksjonen.

4.2.7 Overlevering

Overleveringen av fartøy er en aktivitet det er knyttet egen seremoni til. Utenom selve skipsdåpen består seremonien av middag, gjerne en tur på fjorden med fartøyet samt underholdning og den offisielle overleveringen. I tillegg skjer den fysiske overføringen av instruksjonsbøker, godkjennelse sertifikater osv. Avhengig av hvordan kontrakten er utformet, er det normalt at kunde og verft fordeler kostnadene tilknyttet seremonien. Aktiviteten kan betegnes som utgående logistikk, uten at den i seg selv gir grunnlag for noe konkurransefortrinn. Utenom seremonien er det ingen andre aktiviteter tilknyttet utgående logistikk.

Til sammen utgjør dette primæraktivitetene til STX NO, der produksjon, design og konseptutvikling samt salg og markedsføring er aktivitetene som i hovedsak blir prioritert. For at primæraktivitetene skal kunne fungere optimalt, er det nødvendig med noen støtteaktiviteter slik Porter (1985) viser.

4.3 Sekundæraktiviteter

På tilsvarende måte som Porter (1985) splittet primæraktivitetene i hovedkategorier, benyttes i oppgaven samme oppsett for sekundæraktivitetene.

4.3.1 Innkjøp

Innkjøp innbefatter ikke kun innkjøp av råvarer som nevnt i teorien. Selv om det ofte kan være den største utgiftsposten rent økonomisk, bør også andre typer av innkjøp være grunnlag for analyse. Det kan være reiser de ansatte foretar - eventuelt kommunikasjonsmidler som kan fungere som en erstatning for reiseaktiviteten.

Imidlertid er reisevirksomhet en relativt liten budsjettpost i forhold til for eksempel innkjøp av nødvendig utstyr. ”Underleverandører kan utgjøre så mye som 60-70 prosent av verdien på et

OSV fartøy” (VP ET). Av den grunn er det viktig å ha et godt forhold til leverandører. Personlige relasjoner er viktige elementer innen det maritime miljøet. Mange kontrakter blir inngått med bakgrunn i den personlige kontakten mellom selger og kunde. Samtidig må selskaper være forsiktige med balansegangen. Faren kan være at en beveger seg inn på områder som kan bli definert som utnyttelse av sin stilling hvilket faller innunder korrupsjonsparagrafen i Norges Lover (Straffeloven § 276a). Derfor er det viktig at selv tjenestereiser og tjenestegodtgjørelser blir sett på som et innkjøp for selskapet for å kunne dokumentere for myndigheter etc. om spørsmål skulle dukke opp.

4.3.2 Teknologiutvikling

Mye av teknologiutviklingen forekommer i primæraktiviteten konseptutvikling og design. Samtidig skjer mye av utviklingen på tvers av aktivitetene. Utvikling av design skal skje i tett samarbeid med produksjons- og salgsavdeling. Dette for hele tiden å utvikle og tilpasse produktet til kundens ønske og behov. Blant annet er detalj engineering en aktivitet som forekommer i den tekniske avdelingen hos hvert enkelt verft. De produserer arbeidstegninger på grunnlag av levert underlagsmateriale fra designavdelingen. Dermed kan deling av arbeidstegninger osv på tvers av de tekniske avdelingene være en form for teknologiutvikling. Imidlertid tyder det på at teknologiutviklingen kan bli bedre: *”Vi har et godt samarbeid med avdelingen i Romania og noen av de norske verftene, men det er ingen felles tegningsdatabase for alle verftene”* (ETD). Uttalelsen tyder på at det ikke er en overordnet strategi for blant annet å dele arbeidstegninger mellom designavdelingene. Selv om prosjektene i stor grad er ulike, har imidlertid produktene mange likhetstrekk som gjør at det vil være mulig å finne synergier.

Også utvikling av dataverktøy og kalkylesystemer faller innunder denne kategorien. Kalkyler bidrar til å gi et mest mulig riktig anbud på potensielle kontrakter. Konsekvensene av feil pris i anbudene kan gi kritiske følger for selskapet i og med at hver enkel kontrakt er av betydelig størrelse. Videre er utvikling av rutiner og prosedyrer et viktig element for å standardisere like elementer i verdikjeden. I og med at STX NO består av ulike verft lokalisert ulike steder er standardisering av endel rutiner og prosesser et viktig element for at verdikjeden skal kunne fungere hensiktsmessig og legge til rette for samarbeid.

4.3.3 Personaladministrasjon

Personaladministrasjon er en kategori som favner mye. Den består av aktiviteter som rekruttering, opplæring av nytt personell osv. For STX NO innebærer det også forpleining av tilreisende arbeidskraft.. I Norge er det blant annet mange polske og rumenske arbeidere. For å kunne utnytte denne arbeidskraften sørger selskapet for forpleining av disse. Det er avgjørende at de ansvarlige for personalutvikling har en god kontakt med lederne for hver aktivitet innen alle kategoriene. Dette for å kunne vite hva behovet er for ny arbeidskraft, videre læring osv. Aktiviteter som medarbeider- og lederutvikling er også viktige aktiviteter i denne kategorien. Samtidig er kunnskapsoverføring og – ledelse et annet element når det gjelder å administrere internasjonale verdikjeder. Ved å legge til rette for kunnskapsoverføring kan selskapet bli operasjonalisert på en mer effektiv annen måte. En slipper å gjøre alle feil flere ganger, og kan muligens styre unna med ett tilfelle hvis det er tilrettelagt for kunnskapsoverføring i selskapet (Mer om kunnskapsoverføring og ledelse se blant annet Gupta og Govinarajan, 2000, Minbaeva et al ,2003).

4.3.4 Infrastruktur

Siste kategori i henhold til Porter (1985) sin modell er selskapets infrastruktur. For STX NO faller blant annet rapporteringsrutiner, finansiering og regnskapssystemer innunder denne kategorien. Finansiering er en viktig aktivitet for verftsbransjen generelt siden hvert enkelt prosjekt må finansieres gjennom byggelånverftet med finansinstitusjoner. Naturlig nok er det kundene som betaler for totalen, men en vanlige måte å finansiere et nybygg på, er ved låneopptak i bank. Banken sørger for løpende finansiering mens kundene gjør opp ved avtalte milepeler og overlevering.

Dermed ser vi hvordan verdikjeden til STX NO er illustrert med inspirasjon fra Porter (1985). Presentasjonen danner et viktig grunnlag for å forstå sammenhengen og behovet for integrering av verdikjeder i selskaper som opererer på tvers av landegrenser. Blant annet kan forståelsen for hele verdikjeden og produksjonsløpet fremstå som avgjørende for utnyttelse av konkurransefortrinn.

4.4 Styring av verdikjeden

Når det gjelder ledelse av verdikjeden, eller å identifisere hvor STX Europe er plassert i forhold til Gereffi et al (2005) sin modell, må det baseres på subjektive meninger. Det er utelukkende at verdikjeden er enten rent markedsstyrt eller fullt ut integrerte. Selskapet er på

langt nær fullt integrert, siden ulike leverandører kan stå for så mye som 60-70 prosent av verdien på et komplekst offshorefartøy. Selskapet kjøper stor sett inn de største hovedkomponentene som stål, motorer, vinsjer, kraner etc. Likevel er de ikke fullt utsatt for åpen konkurranse i alle ledd. I så tilfelle ville for eksempel tomme skrog blitt kjøpt slikt mange andre norske verft gjør i dag. Mange setter ut skrogproduksjonen på anbud og får dem levert som en direkte underleveranse. På tilsvarende måte kunne man måtte kjøpe inn design-, elektronikk- og rørleggingstjenester eksternt. I og med at dette er ressurser selskapet innehar, kan den direkte markedsverdikjede utelukkes. Heller ikke en innbundet verdikjede passer for bedriften. Dette skyldes at selskapet i liten grad opererer med innbundne tilbydere. Tidligere ble rørleggingstjenestene kjøpt inn fra lokale firmaer som i liten grad leverte til andre. Det ble det imidlertid slutt på da STX NO kjøpte opp flere rørleggerbedrifter som lå i tilknytning til verftene.

Når det gjelder andre komponenter som blir kjøpt, kan i stor grad leverandørene også levere til andre kunder slik at det blir misvisende å hevde at de er innbundet. Den relasjonsspesifikke verdikjeden innebærer en høy grad av interaksjon mellom kjøper og selger. Av den grunn kan styringsmetoden på mange måter illustrere forholdet mellom verftene i Norge og Romania. De norske verftene fungerer som premissgiver for skrog som bygges i Romania. Det må til en høy grad av interaksjon og samarbeid mellom verftene for at skroget skal bli levert etter spesifikasjonene. Dette er viktig siden de fleste komponentene først blir satt inn når skroget ankommer Norge. Imidlertid kan ikke STX NO sin totale verdikjede sies å bli styrt etter de prinsippene.

Ved å begrense seg til Gereffi et. al (2005) sin modell er det en styringsmetode som gjenstår, den modulærbaserte. Av figur 5 fremkommer det at STX NO leverer produkter i henhold til kundenes spesifikasjoner. STX NO bygger fartøyene på bestilling fra hvert enkelt rederi og på den måten er det rederiet som er det ledene foretaket, som setter premissene for STX NO. Av modellen fremkommer det at makten er relativt likt fordelt mellom leverandøren og sluttkunden. Det kan i visse tilfeller være misvisende. I tider der verftene blir presset i alle ender, med forsinkede leveringer fra underleverandører og tidspress med hensyn til leveringstid, er resultatet at hovedleverandørens makt blir kraftig redusert. Dersom hovedleverandøren, i dette tilfelle verftet, ikke leverer i henhold til kontrakten - risikerer selskapet at kunden forsvinner til konkurrenter.

4.5 Verdikjede, konklusjon

Til nå er noen viktige elementer for integrering avslørt når et selskap har deler av verdikjeden plassert på ulike steder. Om hver enkelt del av verdikjeden ser på sin oppgave som den viktigste og klandrer andre for feil, kan det raskt utvikles en ”vi-mot-de” kultur. Samtidig som en søker å løse hver enkelt aktivitet på en mest mulig effektiv måte, viser analysen så langt at overgangene i verdikjeden kan være viktige. Gode rutiner og godt samarbeid mellom de ulike aktivitetene kan hindre frustrasjon ved at aktørene deler informasjon og erfaringer med hverandre.

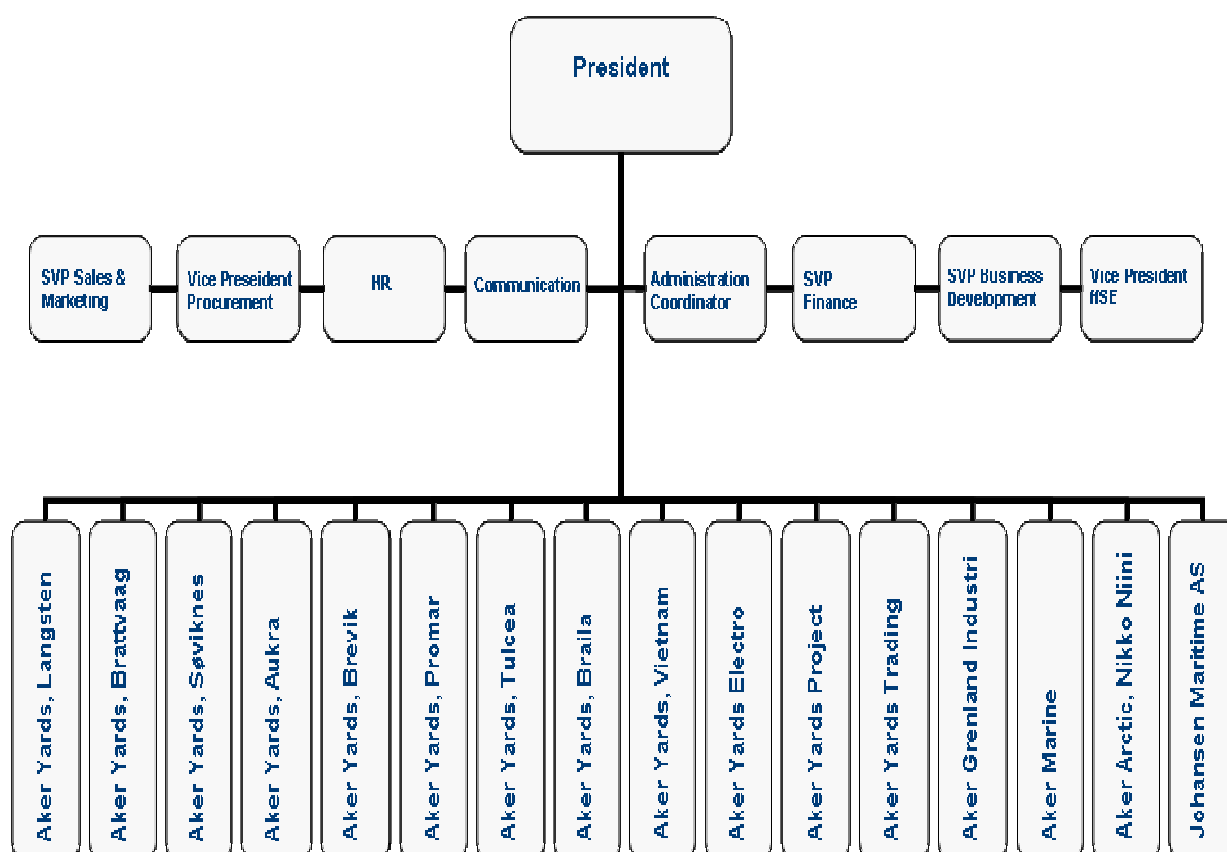
Sett gjennom en verdikjedeanalyse kan det synes som at overgangene og bindeleddene i seg selv ikke gir grunnlag for noe utpreget konkurransefortrinn for STX NO. Imidlertid har selskapet en stor fordel med eierskap tilknyttet skrogverft i utlandet. På den måten er det selve utførelsen av verdiaktivitetene som er opphav til konkurranseforetrinn for selskapet. Likevel skal ikke overgangene mellom de norske og rumenske verftene avskrives som viktig. Derimot har selskapet et potensial for økt skalaproduksjon ved å samkjøre den daglige driften ved de ulike norske verftene i større grad enn hva som er tilfellet i dag.

Videre vil oppgaven se nærmere på hvordan organisasjonsstruktur kan være avgjørende for integrering av verdikjeden i et internasjonalt selskap.

4.6 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen er en av grunnpilarene ved analyse av et selskaps strategi og oppbygning. Passer strukturen til ønsket strategi eller er andre organisasjonsstrukturer mer hensiktsmessig? Verdikjeden kan være et nyttig verktøy vedrørende strukturen i et selskap, ved å bruke den som skille mellom ulike avdelinger. Organisasjonsstrukturen handler om å gruppere eller fordele de ulike aktivitetene under organisasjonsmessige enheter som for eksempel produksjon, salg osv.

STX NO har siden starten praktisert en flat struktur, hvilket kan sees av figur 11. Figuren viser hvordan organisasjonen var strukturert frem til slutten av 2008. Det var mange avdelinger som rapporterte til presidenten i selskapet. Selv om ikke samtlige avdelinger har eksistert siden starten, illustrerer figuren hvordan selskapet er tenkt organisert.



Figur 11 Organisasjonsstruktur frem til 2008 (intern mail)

Figuren viser hvor flat organisasjonen var tidligere, der den stort sett besto av to nivåer, presidenten og de ulike avdelingene som var under. Midtnivået i figuren (HR, kommunikasjon osv.) var mer å regne som støtteaktiviteter som bidro til at de andre ulike avdelinger kunne utføre oppdrag tilfredsstillende. På mange måter var selskapet mer orientert inn mot hvordan verdikjeden var organisert. Hver enkelt aktivitet var sin egen overordnet enhet. På spørsmål om hva som var driveren for de endringer rent organisatorisk, var respondentene mer eller mindre samstemt. *"En av grunnene er at vi hadde en for flat organisasjon og altfor mye gikk gjennom enkeltpersoner. Til dels ble det for utydelig hvem som rapporterte til hvem og det ble skapt uoffisielle styringsregler og linjeorganisasjoner. Det var den ene grunnen, men kanskje den viktigste grunnen er rett og slett at vi må ha en bedre integrasjon både horisontalt og vertikalt i verdikjeden"*(VP BD). Det ble også sagt at ledelsen var for lite involvert i salgs- og markedsarbeidet. Hver på hensikten med den nye strukturen er å frigjøre tid for spesielt den øverste ledelsen slik at de kan bidra på de områdene hvor behovet er størst. Tidligere foregikk det meste av rapporteringen direkte til presidenten som i de fleste tilfeller hadde siste ord i sakene. Noe som relativt raskt vil føre til at presidentens oppgaver blir av en administrativ art, fremfor å være involvert i spørsmål som

knytter seg til salg, kundekontakt og fremtidsmuligheter. En av ulempene med for flat struktur kan være at få personer blir sittende med mye makt og beslutningsmyndighet (Stewart, 1993), noe oppgaven kommer tilbake til. Videre kan de autonome/desentraliserte avdelingen ha for mye makt. Det kan innebære at problemløsning skjer på avdelingsnivå fremfor å bli løftet videre i systemet. På den måten isoleres utfordringen fremfor å søke kunnskap andre steder i selskapet. Ved å løfte utfordringer videre, er man samtidig med på å øke graden av integrering.

4.6.1 Type organisasjon

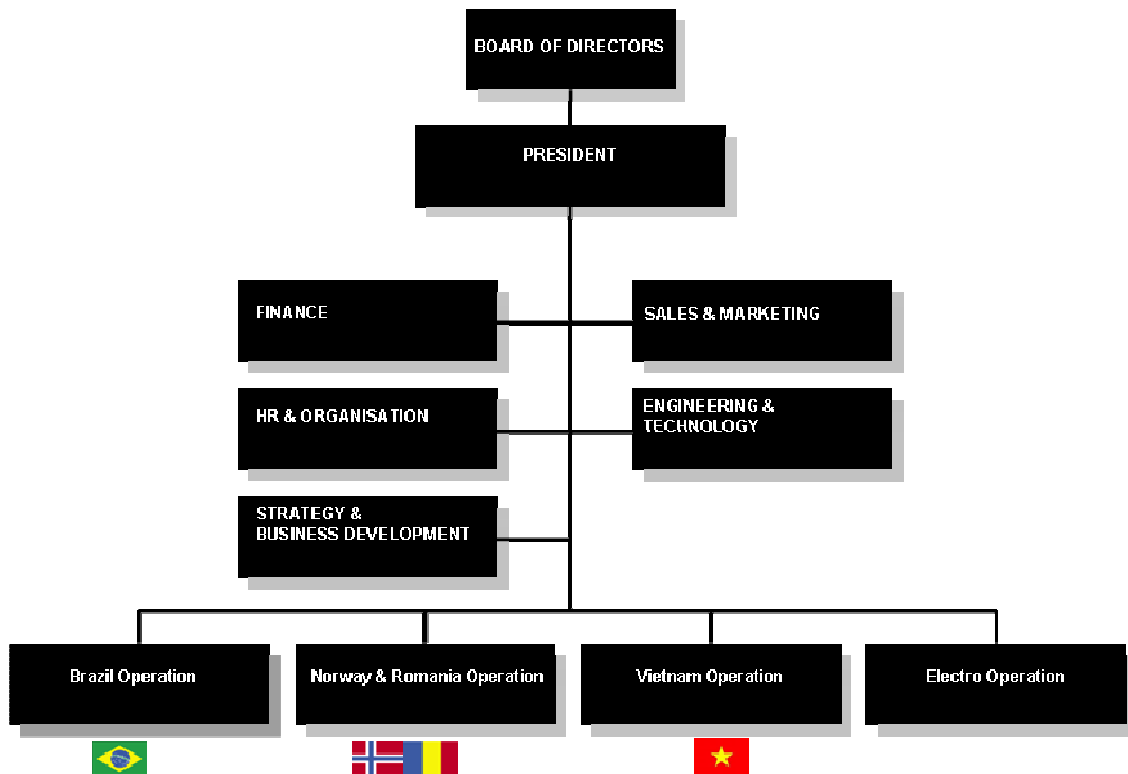
Hva slags type organisasjon vil du si dere har i dag? ”*Det er et godt spørsmål og noe vi har brukt en del tid internt for å finne svaret. Nå bærer vi preg av å være en kombinasjon av linje- og prosjektorganisasjon. Der prosjekttemaene får tildelt ressurser fra linjeorganisasjonen etter behov. I enkelte tilfeller kan prosjektorganisasjonen overkjøre linjeledelsen om prosjektet krever dette*” (VP ET). Faren kan være suboptimalisering av prosjekter, hvilket betyr å favorisere et prosjekt mens det kan være til skade for selskapet som en helhet.

Med bakgrunn i presentert teori virker det fornuftig å klassifisere STX NO som en prosjektorganisasjon. Prosjektlederen har det fulle og hele ansvaret for prosjektet fra salgskontrakten er inngått til båten leveres. Etter signert salgskontrakt forgår kontakten mellom kunde og leverandør gjennom prosjektleder. Ulikt fra det Morgen (1989) sier om autonome og selvgående prosjektteamene, er det linjeledelsen som besørger ressurser til prosjektene i STX NO. Det fører til at ulike mennesker kan jobbe på ulike prosjekter til samme tid. Utenom prosjektlederen og hans team holder de andre arbeiderne seg kun til å utføre den aktiviteten de er ansatt for å gjøre. På den måten oppnår man læringskurvegevinster ved at den enkelte avdeling blir flinkere til å utføre sin del av prosjektene. Til forskjell fra Morgen (1989) er det kun prosjektlederen og hans stab som følger prosjektet hele veien hos STX NO. Dermed følges ikke Morgens (1989) tanke med at hele prosjektteamet er konsistent fra start til mål i prosjektet. Hos STX NO er det linjeorganisasjonens oppgave å sørge for at prosjektteamet har tilstrekkelige ressurser for å gjennomføre prosjektene.

4.6.2 Ny struktur

Måten selskapet er strukturert på i dag minner om en geografisk/funksjonell organisasjon. Imidlertid kan det være en motsetning mellom å være en geografisk og funksjonell struktur. På grunn av selskapets oppbygning fremstår det likevel som riktig å betegne det som dette.

Verftene i Brasil og Vietnam er geografisk begrensende der produksjon foregår fra start til mål. Mens det i Norge og Romania er mer preget av en funksjonell organisering. Noe som er drøftet tidligere ved presentasjonen av verdikjeden der ulike deler av denne er lokalisert på forskjellige steder. Blant annet ved at designressursene hører innunder VP ET. Figur 12 viser måten selskapet er organisert på etter de strukturelle endringene i 2009.



Figur 12 Ny organisasjonsstruktur

Til forskjell fra den gamle strukturen er det opprettet fire stillinger som operasjonsledere som innehar den daglige driften av de ulike verftene. For presidenten blir det færre kontaktledd å forholde seg til og det er enklere å trekke synergier fra verdikjedene. Målet er at operasjonslederne vil ha en tettere dialog og en bedre oppfølging mot verftene enn tidligere. Den viktigste endringen er knyttet til Norge - Romania relasjonen. Operasjonsleder har ansvaret for drift og relasjoner mellom verftene internt i Norge og Romania, samt samarbeidet og relasjonene mellom dem. Det er en oppgave som krever analyse av de ulike verft og elementer, som kan legge til rette for økt samarbeid mellom de ulike avdelingene. På så måte er denne oppgaven rettet mot problemstillingen, selv om det er hele selskapet som er i fokus her.

4.6.3 Ledelsen

Oppkjøpet av verft i Brasil og Romania tidlig på 2000-tallet markerte starten på den internasjonale satsningen til selskapet. Selv om det var kjøpt skrog fra Romania over en periode på 4-5 år, markerte dette de første industrielle investeringene utenfor Norden. Et kjennetegn Luthans og Doh (2009) trekker frem ved global struktur er relativt liten ledelse. STX Europe sysselsetter 16 000 personer totalt, hvorav over 9 000 i offshore segmentet ifølge siste årsrapport (Årsrapport 2008). Selskapet har en relativt liten ledelse på cirka 20 personer, hvilket også understreks av uttalelse som *”vi er på en måte en ”storskala”-bedrift, men en veldig ”småskala”-ledelse”* (VP HR). Fra tidlig på 2000-tallet har selskapet rettet et fokus på integrering og vekst hvilket skiller global struktur fra internasjonal divisjonsstruktur. Samtidig ble også mye ressurser kanalisert til de norske verftene gjennom oppgraderinger, bygging av prototyper osv. Investeringene i Brasil, Romania og i senere tid Vietnam, bærer preg av fordeling av ressurser fordelt ut fra der mulighetene og truslene fremstår som størst.

4.6.4 Beslutningsmyndighet

Som nevnt er et viktig kjennetegn ved strukturen, hvor beslutningsmyndigheten er plassert. For STX NO er beslutningsmyndigheten i stor grad plassert hos prosjektlederne. Verftsdirektøren har i større grad ansvar for at prosjektene har nok tilgjengelige ressurser, når milepelene, og prioriterer etter dette. På konsernledelsesnivå heftes det imidlertid lite ved den daglige driften. Frem til omstruktureringen har ledelsen i stor grad vært opptatt av elementer som knytter seg til finansiering, innkjøp, sikkerhet, salg osv. Derimot er man i ferd med å sentralisere mer av beslutningsmyndighetene gjennom endringen i organisasjonsstrukturen. Operasjonslederne vil involveres mer i den daglige driften, spesielt vil det ha betydning for de norske og rumenske verftene. De har nå en dedikert person å rapportere til, samtidig som lederen skal arbeide for å øke samhandlingene mellom verftene. Tidligere har de norske verftene operert selvstendig, med minimalt samarbeid i forhold til hverandre, mens det nå legges opp til økt samarbeid. *”...men en vil sentralisere mye mer enn tidligere hvor beslutningene blir tatt. Det er en helt logisk konsekvens. Alle er ikke klar over at dette er i ferd med å skje”* (VP HR). Spesielt beslutninger tilknyttet arbeidsmetoder, -prosedyrer og rutiner er noe som i stor grad må styres sentralt. Om selskapet ønsker å standardisere disse, er sentralisering nødvendig. Det er ikke dermed sagt at involvering fra de ulike verftene er utelukket, men for å komme frem til et felles sett av prosedyrer må det styres sentralt. Noe som også er i henhold til funnene som Jacobsen og Thorsvik (1997) gjorde, selv om det ble gjort med organisasjoner av begrenset størrelse. Samtidig kan en sentralisering av

beslutningsmyndighetene være med på å styrke bindeleddene og overgangen i verdikjeden. En illustrasjon kan hentes fra innkjøpsavdelingen som i stor grad er sentralisert, selv om hvert enkelt prosjekt har en innkjøper. Konsekvensene av sentraliseringen er at det er fremforhandlet rammeavtaler som gir økte rabatter og synergier på tvers av prosjektene. Prosjektinnkjøperen kan fritt gå til anskaffelser innenfor de gitte rammeavtalene så lenge det er i henhold til prosjektet.

Når det gjelder implementering av global strategi viste teorien at sentralisert beslutningsmyndighet er en fordel. For STX NO kan det i stor grad se ut til å være riktig. Av den nye organisasjonsstrukturen ser vi at de ulike enhetene rapporterer til en ledelse. Samtidig ser vi at selskapet er i ferd med å sentralisere kritiske beslutninger gjennom koordinering og integrasjon ved hjelp av operasjonslederne. Det skal samtidig legges til at operasjonslederne er lokalisert på samme sted og på den måten enkelt kan samarbeide.

Under teorien ble det sagt at dynamiske omgivelser fremmer desentralisert beslutningsmyndighet. Spørsmålet er hvor dynamiske omgivelsene i verftsindustrien er. I og med at produktene selges globalt er det lite som tyder på at eventuelle endringer ikke kan bli fanget opp på sentralt hold. Imidlertid kan det være endringer på bransjenivå det kan være vanskelig å oppdage, noe som også gjeldene for konkurrenter. Dermed har verftene i mindre grad behov for den beslutningsmyndigheten de tidligere har hatt. Utfordringen er at makten har ligget der siden verftene ble kjøpt opp. Verftene ble ikke integrert i stor grad ved oppkjøp, noe som gjør at det kan være utfordrende å få til nødvendige samhandlingene nå. Dette er spesielt viktig for relasjonen mellom norske og rumenske verft, der samarbeidet er viktig for konkurranseevnen.

4.6.5 Sentralisering

For å kunne øke integreringen og være i stand til å dele på ressurser, er standardisering nødvendig, blant annet gjennom arbeids- og rapporteringsprosesser og prosedyrer. Ved å standardisere rutiner og prosedyrer, spesielt innenfor produksjon, vil det for eksempel være enklere å flytte arbeidskraft mellom de ulike prosjektene. Når arbeidsprosesser og prosedyrer foregår på samme måte er det ikke nødvendig med tilpasning og omplassering, men samme metode kan benyttes uavhengig av geografisk tilhørighet. På tilsvarende måte kan det lede til økt integrering mot Romania. Istedenfor å måtte forholde seg til fire-fem ulike måter norske verft opererer på, etableres prosedyrer og rutiner som gjelder uansett verft. Dermed vil

overgangene og bindeleddene i verdikjeden optimaliseres i større grad. Tilsvarende eksempel finnes for Rieber og Søn AS (Gooderham og Rønning, 2009). Der de forsøker å standardisere innkjøpsprosedyrene uten at det går nevneverdig ut over antall varianter som produseres. Likheten til STX NO er at de kan standardisere prosesser og prosedyrer samtidig som de opprettholder fleksibiliteten som betegnes som et av de sterkeste konkurransefortrinnene.

Imidlertid er det tidligere pekt på at økt standardisering i mange tilfeller kan redusere beslutningsmyndighetene til de tilnærmede selvstendige enhetene. En annen negativ effekt handler om redusert initiativ ved sentralisering. Imidlertid stilles det spørsmål om det er et ønske fra ledelsens side med mye initiativ fra de ulike verftene. Et av kjerneområdene til selskapet er utvikling av nye konsepter og design. Hva er hensikten med denne strategien om det ikke nettopp er å finne nye løsninger. Da kan det være en fordel å rendyrke dette tydeligere. Selskapet har en designavdeling som fokuserer på nye innovative løsninger innen design, men hva med produksjon? For å få til felles produksjonsmetoder og prosedyrer, må det nødvendigvis opprettes en standard. Et naturlig sted for dette er fra arbeiderne som driver med produksjon daglig. På den måten er utvikling av konsepter ikke begrenset til et verft eller en avdeling, det er noe som må prioriteres. Samtidig kan det være et forhold mellom kost og nytte på samme måte som oppgaven tok opp kompromisskostnader tidligere. Om ledelsen ønsker høy grad av initiativ, kan sentralisering av beslutningsmyndigheten virke mot sin hensikt. Dermed må en inngå et kompromiss der initiativ blir ofret for sentralisering av beslutningsmyndighet.

4.6.6 Organisasjonsstruktur, konklusjon

Dersom omgivelsene er relativt lite dynamiske og endringene skjer globalt, er det av mindre betydning om avdelinger er autonome. Dermed kan det være hensiktsmessig å sentralisere det meste av beslutningsmyndighetene når et selskap ønsker å forfølge en global strategi. Både funksjons- og geografisk organiserte selskaper har et godt utgangspunkt for global strategi.

Det er naturlig å konkludere med at STX NO kan betegnes som en prosjektorganisasjon. Samtidig er strukturen mer rettet mot en global struktur fremfor det den var tidlig på 2000-tallet. Blant annet er en del av beslutningene løftet fra avdelingsnivå til ledelsen, ved hjelp av operasjonsledernivået som ble opprettet etter omstruktureringer. Resultatet er at beslutningsmyndigheten tilknyttet kritiske elementer er flyttet nærmere ledelsen enn tidligere. Samtidig med at operasjonsledernivået ble opprettet, resulterte mer frigi tid for andre

oppgaver for ledelsen. Likevel fremstår utfordringer knyttet til standardisering av både arbeidsprosedyrer og rapporteringsrutiner som avgjørende for å kunne rendyrke en funksjonsorientert organisasjonsstruktur.

4.7 Horisontal strategi

Så langt i oppgaven er verdikjeden og organisasjonsstrukturen både presentert og analysert. Oppgaven har sett hvordan de ulike delene av verdikjeden er lokalisert ved geografisk ulike steder. Men også hva selskapet har gjort for å frigjøre tid for ledelsen ved å opprette et mellomledernivå i rapporteringslinjen, samtidig som det kan føre til mer sentralisert myndighet. Et viktig område gjenstår, og det har med hvordan man kan legge til rette for samarbeid og økt grad av integrering på tvers av både forretningsområder og innenfor samme området. Tidligere i oppgaven presentertes Porters (1985) teori omkring det han kaller horisontal strategi. Der ble det definert at skille mellom forretningsområdene beror på strategisk uavhengige enheter og at de fleste av verdiaktivitetene er adskilt fra hverandre.

”Det fremsto som dumt at verftene hadde samme eier, men traff hverandre som konkurrenter i markedet. Derfor ble det for noen år siden opprettet en sentral salgsorganisasjon, der selgerne rapporterte til en markedsdirektør istedenfor verftsdirektøren” (VP ET). Hvilket viser at selskapet også ønsker ytterligere integrering.

4.7.1 Horisontal integrering, konkret samarbeid

Et berettiget spørsmål er hva som skal til for at to forretningsområder har overlappende verdiaktiviteter. For STX NO sin del fremstår spesielt salgsapparatet som felles for samtlige av gruppens forretningsområder. Det er kun denne avdelingen som driver med kommersiell virksomhet. Primærfokuset er å selge prosjekter som selskapet selv bygger, deretter pakkeløsninger som bygges ved andre verft og til sist designpakker uten hovedelementer som motorer etc. På den måten har for eksempel verftene og designavdelingen et *konkret samarbeid* innen salg. Med tanke på den overnevnte prioriteringen, er det sannsynlig at designavdelingen taper salg på å dele aktiviteten med produksjon. På tross av dette fremstår det likevel fornuftig, i og med at selskapet først og fremst ønsker å selge design de selv har bygget. Slik unngås komplekse problemer grunnet designgrunnlag osv. når prosjekter eventuelt skal selges til andre.

Selskapets salg består som nevnt av tre elementer eller deler, sentraliseringen av funksjonen kan betegnes som en *vertikal integrasjon*. I tillegg har selskapet ekspandert de siste årene innenfor områdene elektronikk- og rørleggingstjenester, hvilket også er viktige elementer ved skipsproduksjon. Siste biten vitner om en *horisontal integrasjon* selskapet har foretatt. Selskapet har sett et potensial for økte synergier ved å eie fremfor å kjøpe inn rør- og elektronikkressursene. Resultatet er at selskapet i større grad har tatt kontroll over det som ligger nærmest i verdikjeden. ”Jeg tror det er et potensial for å selge elektropakker eksternt, derfor må også dette etter hvert være en del av salgsavdelingens portefølje” (VP BD). Hvordan kan da en felles salgsavdeling forsvares? Enten kan produktene selges som en komplett pakke eller som separate enheter, hvilket gir et stort behov for detaljkunnskap fra selgernes side, fremfor separate salgsteam for hvert område. Er kostnadene lavere enn tapte salg på grunn av spesialisering, beholdes det *konkrete samarbeidet* om salgsavdelingen. Fra teorien betegnes dette som kompromisskostnader. På et tidspunkt bør selskapet vurdere hvordan selgerne skal arbeide. Er det hensiktsmessig å organisere selgerne innenfor geografiske områder, eller skal det skilles mellom ulike produkter som selges.

4.7.2 Immaterielt samarbeid

Med tanke på hva Porter (1985) karakteriserer som like strategiske enheter fremstår det som fornuftig å samle de norske verftene innunder samme forretningsområde. På den måten legges det samtidig til rette for produksjon etter stordriftsprinsippet. Imidlertid er prosjektene av en slik karakter, i kompleksitet og unikheter, at tradisjonell serieproduksjon i relativt liten grad er aktuelt i den norske verftsindustrien. Likevel bør det være mulig å rasjonalisere driften slik at det blir en større grad av likhet mellom verftene. Dette kan blant annet skje ved hjelp av sentralisering av myndighet som nevnt tidligere.

Selv om norske verft er organisert under samme forretningsområde fungerer gruppefilosofien i liten grad. Det er relativt lite samarbeid mellom verftene, prosjektene blir løst relativt uavhengig fra verft til verft. Dermed er det vanskelig å snakke om noen utpregede lærekurveeffekter etc. på tvers av selskapet. Ved å følge de samme arbeidsprosedyrer og -rutiner på samtlige verft, vil erfaringsmateriale være vesentlig større og vil gi et stort potensial for læring og kunnskapsdeling. På den måten kan Porters (1985) tanker om samarbeid på tvers av forretningsområder, også være aktuelle vedrørende samarbeid innad i forretningsområdet som her illustrert. Dette handler spesielt om *immaterielt samarbeid* der en utveksler

kompetanse og kunnskap mellom de ulike verft. Ved å dele på kompetanse og kunnskap kan man oppnå et større konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene.

På tilsvarende måte som integrering i produksjon kan virke fornuftig, eksisterer det også andre områder der det allerede er igangsatt - eller er et potensial. Blant annet satte selskapet ned en arbeidsgruppe som har kommet frem til økt samhandling blant innkjøperne. *"Hver prosjektinnkjøper er ansvarlig for å se etter synergier i andre prosjekter av liknende størrelse og design"* (VP P). Videre er det slik at hvert enkelt verft er ansvarlig for sine prosjekter, mens en regnskapssjef i ledelsen er ansvarlig for regnskapet for gruppen som helhet. Tilsvarende har hvert verft økonomipersonell som tar seg av de daglige økonomispørsmålene. *"Det som ikke er likt er organiseringen på hvert enkelt verft. Her er det til dels stor forskjell i antall ansatte, arbeidsfordeling etc. ... En gjennomgang av hvordan disse funksjonene er organisert på de enkelte verft er nok på sin plass"* (VP A). Noe som viser at potensialet for ytterligere samarbeid på tvers av avdelingene og forretningsområdene er mulig. På den måten kan det være syneriger å hente ved å organisere økonomiavdelingene tilsvarende som innkjøpsavdelingen. Slik kan det hentes erfaringer og kompetanse fra innkjøpsavdelingen vedrørende samlokalisering for andre avdelinger. Dermed vil deres erfaring og kompetanse komme til anvendelse ved andre steder i selskapet.

4.7.3 Ressurskrevende integrering

Integrering av verdikjede, og da spesielt ved internasjonale tilfeller, er ofte krevende. Det kreves tid og ressurser for å få til dette. *"Jeg var med første gang vi skrev en kontrakt for et skrog i 94-95 - for fiskebåter i Romania, og det var ren underleveranse og siden da har det vært en utvikling"* (CEO). Siden da har to verft i Romania blitt kjøpt opp og utviklet videre. Til å begynne med var tanken kun å ha kontroll på skrogverft i utlandet uten nødvendigvis å fokusere på integrering. Imidlertid har det utviklet seg til et behov etter hvert som konkurransen har blitt tøffere. Fra å kun ha levert "tomme skrog", har utviklingen kommet dit at både elektronikk og rørlegging i skrogene blir foretatt i stor grad i Romania. *"I 2007 kjøpte vi og integrerte en rørleggerbedrift her i Norge, mens vi for noen måneder siden kjøpte en rørleggerbedrift i tilknytning til det største verftet i Romania som et ledd i tankegangen om å integrere en større del av verdikjeden.... Vi opplever i større grad at konkurransen blir tøffere og behovet for integrering er viktig"* (VP BD). Som resultat av en stadig tøffere konkurranse, viser selskapet på denne måten at de er villige til å ta opp konkurransen.

”Selv om vi ikke får installert alt av rørarbeidet i Romania, hvorfor ikke prefabrikkere rørene i et lavkostland og transportere de gratis til Norge?” (VP BD) Hvilket viser tydelige tegn på et sterkt ønske om økt integrering fra selskapets side. Videre understrekes denne utvikling av uttalelsen *”langsiktig ligger det i kortene at vi kommer til å flytte enda mer arbeid over til Romania. Det er billigere, og jo mer vi får brukt den arbeidskraften, samt å gjøre det like effektivt som i Norge så sier det seg selv at det er en bedre løsning” (VP HR)*. Imidlertid er det ikke sagt at hele verdikjeden flyttes til Romania. Men det kan tenkes at man ender opp med tilsvarende det fiskeribransjen i Norge har opplevd. Fisken fiskes i Norge, blir transportert til Asia for filetering før den kommer tilbake og blir solgt i butikken her. For STX NO kan eksempelet bli at basisdesignet produseres i Norge mens hele produksjon foregår i utlandet før fartøyet blir satt i drift i Nordsjøen.

4.7.4 Kulturelle hindringer

Det eksisterer mange hindringer for å øke integreringen av interne verdikjeder. For et internasjonalt selskap kan kulturelle hindringer være den største utfordringen. Befolkningen i østeuropeiske land er vokst opp med en annen forretningsfilosofi enn hva vi er vant med i Norden. Vi er vokst opp med tankene om frihet og et selvstyrt marked. Derimot var tankegangen i Øst-Europa forskjellig helt frem til 1990-tallet, da Sovjetunionen mistet sin suverenitet. Frem til da gjaldt en planøkonomi der staten nærmest bestemte tilbud og etterspørsel. På den måten kan det hevdes at det er en kulturell ulikhet i hvordan oppfatningen av markedet fungerer. *”Personell fra spesielt Romania mangler ofte det markedsdrevede perspektivet” (VP HR)*, hvilket kan virke som hindring for integrasjon. Ved at man har problemer med å forstå hverandres motiver og hensikter, fremstår samarbeid som en stor utfordring. For STX NO som har en viktig del av verdikjeden lokalisert i Romania, er samarbeidet avgjørende.

For å øke sannsynlighetene for samarbeid, er selskapet med på en prøveordning med Høyskolen i Ålesund. Sommeren 2010 uteksamineres ti rumenske elever fra skolen med fullført masterstudium innen produkt- og systemdesign (Sunnmørsposten). Mange av studentene vil bli gitt tilbud om å knytte seg til STX NO to verft i Romania ved endt utdanning. *”Vi ønsker at studentene skal lære seg kultur og tradisjoner knyttet til Norge, samt språket. Dette er en strategi for å styrke vårt intellektuelle og faglige nivå. Det å skjønne designmekanismene og kundeperspektivet var utgangspunktet vårt, men samtidig ser vi at dette er en god måte for oss å rekruttere eksternt på” (VP HR)*. Med andre ord har selskapet satt i

verk tiltak for å øke den kulturelle bevisstheten hos sine ansatte. ”Vår strategi er å øke utrustningsgraden i Romania, og dette er et viktig ledd i så måte. De kommer fra en tradisjon der de er veldig gode i realfag, ofte bedre enn nordmenn. Men de har ikke det markedsdrevede perspektivet. De er vant til å få instruksjoner ovenfra og følge dette” (VP HR). Siktemålet er som nevnt å øke forståelsen for hverandres kulturer men også kunne knytte bekjentskaper til hvordan norsk væremåte er i forretningslivet. På lengre sikt er målet at det skal være med på å øke optimaliseringen av verdikjeden.

4.7.5 Horisontale systemer

I tillegg til den horisontale strukturen eksisterer det et forbedringspotensial i noen horisontale systemer. Blant annet har det kommet frem at de ulike tekniske avdelingene kun i begrenset grad utveksler erfaringer. Det eneste samarbeidet som eksisterer er en delvis felles database der arbeidstegninger blir lagret. Samtidig er det verft som ikke er med i denne databasen. Slik sett kan det være relativt enkelt å få til en større grad av integrering ved å implementere samtlige verft, ved teknisk avdeling, i samme database. Med ett så konkret eksempel på manglende samarbeid, er det mye som tyder på at det er ikke-eksisterende andre steder i organisasjonen også.

Det eksisterer utfordringer ved sammenhengen mellom verdikjedianalyse og strukturen. Nåværende regnskapssystemer slår sammen like kostnader og presenterer de under en samlebetegnelse i regnskapene. Derimot kan et system som aktivitetsbasert kostnads kalkulasjon (ABC-metoden), fungere bedre for å identifisere mål og forbedrende tiltak (Sending, 2003). Metoden innebærer å identifisere aktiviteter og kostnader knyttet systemet, så bestemme kostnadsdriverne og til slutt kalkulere kostnadene per produkt. Metoden fungerer som et verktøy for å gi et bilde av kostnader og lønnsom knyttet til produkter og kunder. På den måten fungerer metoden som et horisontalt system, som gir guiding for hvilke produkter og kunder bedriften bør etterstrebe.

Videre kan det legges til rette for andre møteplasser der erfaringsutveksling kan foregå. ”...vi har en lederskapssamling en gang i året der vi samler samtlige ledere i Offshore. Hensikten med dette er å bli bedre kjent slik at kommunikasjon skal kunne gå lettere” (CEO). Det er noe man kunne gjort på andre nivåer i organisasjonen også. For eksempel ved å organisere forum og fagmøter på ulike nivåer, øker forståelsen og kjennskap til andre deler av selskapet. Samtidig som man legger til rette for kunnskapsutveksling, kan man oppnå en større grad av

fellesskapsfølelse. Det er lite hjelp i om lederne er samkjørte mens samarbeidet lavere i organisasjonen ikke er preget av annet enn at de vet de tilhører samme selskap.

Avslutningsvis pekes det igjen på viktigheten av å jobbe mot et felles mål. For selskapet er det utfordrende å arbeide mot økt integrering så lenge hver enkelt del fremstår som relativt selvstendig. Det handler i stor grad om å løfte blikket, se at man tilhører en større helhet og ikke kun sin egen arbeidsoppgave. *"I dag tror jeg det i for stor grad er tilhørighet til sin avdeling som gjelder. "Ja, de sa/gjorde"- argumentasjonen er ofte hørt når jeg reiser rundt. Det er et tydelig tegn på at vi ikke er en integrert verdikjede etter mitt syn. Vi er integrert i den forstand at vi har samme eier, men til en viss grad så stopper det der"* (VP BD). Det kan illustrere som en negativ faktor i forbindelse med at verdikjeden er blitt mer stykket opp enn tidligere. Tidligere ble prosjektene initiert og fullført på hvert enkelt verft. På den måten hadde de enkelte et større kjennskap til hele produksjonsprosessen, mens det nå i stor grad gjelder å fullføre noe andre har startet. Dermed forsvinner noe av kjennskapet til helheten i verdikjeden og man kan ende opp med den nevnte "vi/de"-argumentasjonen.

4.7.6 Horisontal integrasjon, konklusjon

Horisontal integrering handler i all hovedsak om å øke samarbeidet mellom de avdelingene som allerede eksisterer. For på den måten og optimalisere verdikjeden ytterligere, som vil lede til et forsterket konkurransefortrinn for selskapet. Det konkrete samarbeidet kan i mange tilfeller være det enkleste å identifisere og minst ressurskrevende. På den andre siden fremstår immaterielt samarbeid som den faktoren det vil være vanskeligst for konkurrenter å kopiere om en lykkes.

For selskaper som opererer på tvers av landegrenser vil kulturelle hindringer alltid eksistere. Ved å ha et bevisst forhold til dette, samtidig som en klarer å legge til rette for samarbeid mellom de ulike aktørene, vil det forenkle integrasjonen. I tilfellet med STX NO vil blant annet overgangene mellom de ulike verdiaktivitetene gi opphav til et større konkurransefortrinn om de lykkes med integrasjonen. Blant annet viser STX NO tegn på vilje til økt integrering med deltakelse i mastergraden ved Høyskolen i Ålesund, operasjonsledernivået og samling av viktige enheter som salg og innkjøp.

5.0 Konklusjon

Oppgaven har tatt for seg en presentasjon av teori for deretter å anvendt denne teorien til å analysere STX NO. På bakgrunn av dette er målet å si noe generelt om utfordringene ved å skape en felles verdikjede når internasjonale selskaper integrerer. Første del av analysen presenterer hovedfunnene i oppgaven og kommer med enkelte anbefalinger. I andre del går oppgaven mer konkret inn på STX NO som selskap før oppgaven avsluttes med kritikk av valgt teori samt behov for videre forskning.

Oppgaven viser at det er en klar sammenheng mellom selskaper som er globale aktører og hva som menes med global strategi. En global integrert verdikjede er en nødvendighet for et selskap som ønsker å forfølge en global strategi. Aktivitetene i verdikjeden bærer preg av å være lokalisert på ulike steder, noe som gjør integreringen utfordrende. Imidlertid påpekes det at selskaper med en global strategi søker høy grad av integrering og ønske om relativt like produkter på en global skala. Derimot kan dette vise seg utfordrende når enheter blir kjøpt opp i utlandet, fremfor å etablere avdelingene på egenhånd. Oppkjøp innebærer at en overtar en allerede eksisterende drift. I tillegg til de ”normale” kulturelle utfordringene overtar en arbeidsprosesser og rapporteringsrutiner som ofte ikke samsvarer med egne. Det gjør at utfordringene med integrasjon blir vesentlig større.

Selv om selskapet har et konkurransefortrinn med å utføre produksjon vesentlig mer effektivt enn konkurrenter, kan overgangene mellom verdiaktivitetene ødelegge konkurransefortrinnet. Dersom tilfellet er at en avdelingskultur er sterkere enn selskapet vil det oppstå en konflikt som kan resultere i en ”vi-mot-de” kultur. Ambrose og More (2004) viser at dagens forretningsmiljø krever mer av ansatte enn tidligere, blant annet trekker de frem forståelse for hele verdikjeden som eksempel. Imidlertid vitner ”vi-mot-de” argumentasjonen at det er mangel på et helhetlig syn, når det gjelder verdikjeden. Istedenfor å kun fokusere på sin egen aktivitet kan eksempelvis økt kommunikasjon være med på å fjerne enkelte barrierer. Ved at man har evalueringsmøter og etter hvert overlevering, der samtlige aktiviteter i verdikjeden er representert, kan erfarings- og kunnskapsutveksling heves. Det forutsetter at hver enkelt leder har evalueringsmøter med sitt team slik at flest mulig blir tatt med til råds.

Organisasjonsstrukturen vil også påvirkes når et selskap forsøker å skape en felles verdikjede ved hjelp av integrering. Analysen har avslørt at det kan være hensiktsmessig å begrense antall aktører som rapporterer til en instans. For eksempel har STX NO opprettet et

operasjonsledernivå som ivaretar den daglige driften på verftene. På den måten økes fokuset på integrasjon og samarbeid. Etter organisasjonsendringer har de interne verdikjedene blitt fremhevet på en tydeligere måte. Operasjonslederne skal sørge for å identifisere og utnytte synergier mellom de ulike verdikjedene. På tilsvarende måte som det har blitt gjort for salgs- og innkjøpsavdelingen. Dermed fungerer det som illustrasjon på hvordan organisasjonsstrukturen kan være et verktøy for å oppnå en felles verdikjede når selskap integrerer.

Når organisasjonsstrukturen endres, påvirker også dette maktforhold eller hvor beslutningsmyndighetene ligger i selskapet. Det er naturlig at operasjonslederne vil få større makt når integrering er i fokus. Operasjonslederne har tilhørighet til samme sted og er samarbeid vil ikke være begrenset på grunn av avstandsspørsmål. Tidligere har det ikke vært fokusert på integrering og samarbeid på tvers av verftene i utstrakt grad. Verftsdirektørene har fått lov til å styre sine prosjekter på sin måte. Imidlertid vil mer myndighet bli sentralisert til operasjonslederne som samtidig vil legge til rette for økt samarbeid både på tvers av verftene, og mellom de ulike verdikjedene.

På tilsvarende måte sier Yip (1994) at sentralisering av beslutningsmyndigheten er en effektiv måte å utvikle og implementere en global strategi. Sentraliseringen av beslutningsmyndighetene kan være en stor fordel for selskaper som forsøker å skape en felles verdikjede ved hjelp av integrering. For STX NO vil integreringen i stor grad avhenge av hvor gode operasjonslederne er til å finne synergier og områder for samarbeid. Det vil være relativt enkelt for operasjonslederne å etablere felles normer og regler for hvordan diverse rutiner og prosesser skal foregå. De vil naturlig ikke klare å utforme rutiner for hver minste prosess, men det skal heller ikke være hensikten. Hensikten er å analysere og identifisere hvilke prosesser som foregår og hvor det eventuelt må gjøres endringer. Ved hjelp av sentralisert myndighet vil operasjonslederne blant annet ha større gjennomslagskraft overfor verftene enn hva en verftsdirektør ville hatt ovenfor andre verft. På den måten tilrettelegger selskapet for horisontal integrering blant annet ved hjelp av sentralisert beslutningsmyndighet

Når det gjelder konkrete anbefalinger, fremstår forståelse for hele verdikjeden som viktig. Når en eller flere verdiaktiviteter blir flyttet, vil det ta noe tid før forståelse for hele verdikjeden forsvinner fra selskapet. Utfordringene blir derimot større når det først skjer, da er det ressurskrevende å opprette forståelsen igjen. Det handler ikke om at hver eneste ansatt skal

forstå og vite alt om produksjonsprosessen, men forstå hvordan sitt arbeid påvirker andre prosesser. På den måten kan det oppstå nye arbeidsrutiner og produksjonsprosesser som gagnar selskapet som helhet. Blant annet kan STX NO oppnå dette ved hjelp av felles tegningsdatabaser. På den måten vil de tekniske avdelingene kunne bidra med sine kunnskaper uavhengig av hvilket prosjekt de følger. På den måten vil det gi økt informasjonsutveksling som kan lede til nye eller forsterkede konkurransefortrinn.

Videre kan for eksempel evalueringsmøter etter levert prosjekt være med på å øke erfaringsgrunnlaget. Det krever at representanter fra de viktigste aktørene deler og utveksler sine erfaringer for å øke forståelsen for hverandre. Selv om tidspresset er stort i bransjen til tider, kan potensielle utfordringer bli løst allerede på evalueringsmøtene. Slik kan en unngå konflikter eller misforståelser allerede før de oppstår. Samtidig øker sannsynligheten for at man unngår å gjøre samme type feil flere ganger.

Teorien til Porter har blitt kritisert for flere ulike forhold. Blant annet at det er en skjematisk oppstilling av bedriften til tross for at dagens bedrifter ofte er preget av mer dynamiske løsninger. Det innebærer for eksempel at produksjon følger et fastlagt mønster, men at komponenter blir installert når de er ferdige. Selv om man har løst en utfordring på en bestemt måte, er det ikke nødvendigvis den samme metoden som blir benyttet neste gang. Samtidig er modellen kun egnet for analyse på separate forretningsnivå og den overser muligheten for samarbeid mellom konkurrenter.

På generelt basis kan det hevdes at bransjemodeller kritiseres for å legge for mye vekt på viktigheten av bransjestrukturens påvirkning på enkeltbedrifters prestasjoner. Noe som ofte går på bekostning av viktigheten av ulikheter mellom foretak. Undersøkelser har vist at bedriftenes individuelle ressurser og kapabiliteter påvirker lønnsomheten i større grad enn hva bransjeforhold gjør (Hill & Jones, 2008).

Videre knytter det seg også utfordringer til regnskapssystemer som sjeldent er tilpasset kostnader tilknyttet verdiskapende aktiviteter. Imidlertid kan mye av dette løses ved å innføre ABC-prinsipper i bedriften. Det innebærer at regnskapet knyttes mer til aktiviteter enn generelle kategorier. Også kompleksiteten til mange bedrifter gjør det utfordrende å benytte verktøyet for å analysere et selskap.

Oppgaven har avdekket noen vesentlige utfordringer vedrørende integrering av felles verdikjede. Blant annet knytter utfordringene seg til det overordnede strategivalget selskapet tar og hva en konkret gjør for å få til samarbeid mellom de ulike verdiaktivitetene. Imidlertid gjenstår det flere momenter det bør forskes videre på. Blant annet hvordan kunnskapsutveksling og -overføring virker inn på integrering av verdikjeden. Det kan vise seg å være avgjørende uten at sammenhengen er avslørt her. På tilsvarende måte kan utvikling av felles organisasjonskultur vs. ulike subkulturer forsterke utfordringene med en felles integrert verdikjede. Samtidig legges det til at oppgaven har en svakhet med hensyn til antall respondenter og selskaper undersøkelsen er basert på.

Selv om det er enkelte utfordringer tilknyttet verdikjedetilnærmingen, kan den være et godt strategisk verktøy for mange bedrifter. Spesielt når konkurransen er tøff og bedriften må styre sine aktiviteter og kostnader nøye for å opprettholde sitt konkurransefortrinn (Doneland og Kapland, 1998).

6.0 Kilder

Bøker:

Agrawal, V, Diana, F and Jaana, K. R. (2003) "*Offshoring and Beyond.*" The McKinsey Quarterly, Special Edition: Global Directions

Ambrose, C. og More, D (2004) "*Designing the Agile Organization: Design Principles and Practices*" Strategic Analysis Report. Gartner Research January 2004 (R-21-7532)

Brock, D. M og Siscovick, I. C (2007) "*Global integration and local responsiveness in multinational subsidiaries: Some strategy, structure and human resource contingencies*" Asia Pacific Journal of Human Resources. SAGE Publications

Cavusgil, T S, Knight, G og Riesenberger, J. R. (2008) "*International Business – Strategy, Management and the New Realities*" Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 07458

Fisher, C (2007) "*Researching and writing dissertation – A guidebook for business students*" (2. edt.) Prentice Hall Financial Times, Harlow

Gereffi, G, Humphrey, J og Sturgeon, T (2005) "*The governance of global value chains*" Review of International Political Economy 12:1 s. 78-104. Routledge

Gereffi, G. og Memedovic O (2003) "*The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?*" United Nations Industrial Development Organization, Wien 2003

Ghuri, P., & Grønhaug, K (2002) "*Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*" (2. edt.) Financial Times Prentice Hall, Harlow

Gooderham, P og Rønning, R (2009) "*Making the transition from mulit-somestic to glocal strategy: The Initial Phase of Rieber & Søn's Purchasing Transformation Project*" SNF Project No. 6309 Tools and Techniques for Global Leadership Development in Norwegian MNEs. Institute for Research in economics and business administrasjon. Bergen

Grennes, T (2001) "*Innføring i vitenskapsteori og metode*" (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Griffin, R W. og Pustay, M (2007) "*International business: a managerial perspective*" Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458

Grønmo, S (2004) "*Samfunnsvitenskapelige metoder*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Harrigan, K.R (1985) "*Vertical integration and Corporate strategy*" The academy of Management Journal, Volum 28, Nr 2. Academy of Management Stable.

Held, D. og McGrew A. (2002) "*Globalization/anti-globalization*" Polity Press, Cambridge

Helland, K., Hillesund, T., Knapskog, K., & Østbye, H (1997) ”*Metodebok for mediefag*”. Fagbokforlaget, Bergen.

Hill, M. A, Irland, D. R og Hoskisson R. E. (2005) ”*Strategic Management, Competitiveness and Globalization*” Thomson, South-Western

Hill, C. W. L og Jones G. R. (2008) ”*Strategic Management, Theory*” Eight Edition, Houghton Mifflin Company, Boston

Jacobsen, E. W, Lien, L. B, (2001) ”*Ekspansjon: Strategi for forretningsutvikling.*” Gyldendal Akademiske, Oslo

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002) ”*Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i organisasjon og ledelse*”. Fagbokforlaget Bergen

Jacobsen, D., og Thorsvik, J (1997) ”*Hvordan organisasjoner fungerer*” Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A (2004) ”*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*” Abstrakt forlag, Oslo

Lasserre, P (2007) ”*Global Strategic Management*” 2nd Edition. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, New York

Luthans, F., og Doh, J. P. (2009) ”*International Management, culture, strategy and Behavior*” 7. utgave McGraw-Hill Irwin. New York

Miller, D og Friesen, P (1984) ”*Organizations a quantum view*” Prentice Hall Inc.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. og Park H. J (2003) ”*MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM*” Journal of International Business Studies, Volum 34, Nr. 6, Palgrave Macmillan Journals

Mintzberg, H. (1979) ”*The structuring of organizations*”. Prentice Hall, Inc

Morgan, G. (1989) ”*Creative Organization Theory. A resourcebook*” Sage publications, London

Navaretti, G. B et al (2004) ”*Multinational firms in the world economy*”. Princeton University Press

Oterhals, O., Hervik, A., Opdal, Ø., og Bergem, B. G (2008) ”*Utvikling i den maritime næring i Møre og Romsdal – Status 2008*” Arbeidsrapport M 0802, Møreforskning Molde AS

Porter, E.M. (1985): ” *Competitive Advantage*”, The Free Press/Macmillan press Ltd, London, norsk oversettelse (1992) ved Kolstad, H., TANO A/S Rother

Ringdal, K (2001) ”*Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*” Fagbokforlaget, Bergen

Rørhus, R (1999) ”*I Noas Kjølvatn; Brattvåg Skipsverft AS 50 år*” Allerservice 1999

Sadtler, D., Campbell, A. og Smith, D. (2008) ”*Smarter Acquisitions, Ten Steps to Successful Deals*” Financial Times Prentice Hall, London

Sending, A (2003) ”*Innføring i bedriftsøkonomi*” 3. Utgave. Fagbokforlaget, Bergen

Senior, B. og Fleming, J (2006) ”*Organizational change*” 3. utgave Prentice Hall Financial Times, Harlow

Shimokawa, K (1994) ”*The Japanese automobile industry: a business history*” The Athlone Press. University Press, Cambridge

Warner, M. og Joynt P (2002) ”*Managing across Cultures: Issues and perspectives*” International Business Press, Thomson Learning, Storbritania.

Yip, G (1989) ”*Global strategy-In a world of nations?*” Sloan Management Review, (høst): 29-41

Yip, G (1992) ”*Total Global Strategy: Managing for World Wide Competitive Advantage*”. Prentice Hall Business Information & Publishing Division Englewood Cliffs, NJ 07632

Yip, G. (1994) ”*Global strategi*” Green Valley University Press, Ltd. Dublin

Internett kilder:

American shipping Company

<http://www.americanshippingco.com/section.cfm?path=326,346>

22. juli 2009

Cemex

http://www.cemex.com/tc/tc_gl.asp

19. mai. 2009

Coca-Cola

<http://www.virtualvender.coca-cola.com/ft/index.jsp>

12. oktober 2009

Dagens Næringsliv

<http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1502083.ece>

08. juni 2009

EADS

<http://www.eads.com/xml/content/OF00000000400004/0/74/41485740.pdf>

21. august 2009

H&M

http://www.hm.com/cn_en/abouthm/factsabouthm/hminbrief_hminbreif.nhtml

23. mai. 2009

International Business

International Business Vietnam, Market report 2007/2008 -
http://org.ntnu.no/internationalbusiness/Former/Vietnam_Raport.pdf
08. juni 2009

Logistikk-ledelse
<http://www.logistikk-ledelse.no/2006/ma/ma05-06.htm>
11. september 2009

Monsanto
<http://www.monsanto.com/>
16. juni 2009

Straffeloven
<http://www.lovdato.no/all/tl-19020522-010-030.html#276a>
16. juli 2009

Orkla
http://www.orkla.no/eway/default.aspx?pid=241&trg=Content_7329&Main_7322=7329:0:4,3177:1:0:0::0:0&Content_7329=7336:0:4,4279:1:0:0::0:0
20. august 2009

Offshore and specialized Vessels 2009
<http://www.stxeurope.com/mediacentre/presentationsbrochures/>
28. mai 2009

STXEurope
<http://www.stxeurope.com/aboutus/localstxeuropesites/>
2. september 2009

Sunnmørsposten
<http://www.smp.no/article/20080211/NYHETER/802110316>
21. august 2009

Toyota
<http://www2.toyota.co.jp/en/facilities/rd/>
23. september 2009

Årsrapport 2004
<http://hugin.info/134984/R/984899/146778.pdf>
06. august 2009

Årsrapport 2008
<http://stxeurope.com/mediacentre/presentationsbrochures/>
01. august 2009

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledning

Båndopptaker

- kun hjelp til meg, vil bli slettet i etterkant

Anonymitet

- Navn vil ikke bli nevnt ved utsagn, ser for meg en takk til liste i etterkant
- Vil ikke skrive noe som er konfidensielt.
- Tid – rundt en time – litt avhengig av din tid også

Bakgrunn

Navn

Bakgrunn

Stilling i konsernet

Min egen bakgrunn og hvorfor STX og oppgaven

Spørsmål (Generelt om STXeuropa)

STXeuropa NO – på en måte to ulike verdikjeder

- Vietnam/Brasil
- Romania/Norge
- Dine tanker rundt dette, er det en korrekt observasjon/oppfatning?

Regional bevissthet vs global integrering/strategi

Kort, utpek de viktigste elementene i verdikjeden

Slik verdikjeden fremstår nå, er det deler som kan optimaliseres?

Hvordan fungerer koordinasjonen og samspillet mellom de ulike aktivitetene?

- Får ting ferdig på tid, alle man til pumpene, blir det da tid koordinering osv?

Organisasjonsstruktur:

Fortell litt om organisasjonsstrukturen slik den er nå

- Hva slags type organisasjon vil du si dere har i dag?
- Hvordan var det tidligere?

På hvilken måte er den tilrettelagt for internasjonale muligheter og trusler?

Er den med på å øke graden av samhandling og integrasjon?

Vil du karakterisere den som endringstilpasset? Hvordan?

Beslutningsmyndighet

- Hvor ligger den i dag?
- Hvilke beslutninger?

Norge - Romania

Hvordan fungerer verdikjeden mot Romania i dag?

Hvor ligger utfordringen slik du ser det, i Norge-Romania relasjonen?

Hvordan øke integreringen Norge-Norge og Norge-Romania?

Avslutning

Er det andre synergier du ser potensialet for?

Er det andre elementer som ikke har blitt belyst som i ditt perspektiv er viktige?

Snakk om globalisering, ulik nasjonalitet og bakgrunn inn i ledelsen?